

Heather McGregor  
Sra.  
(Moneypenny)

---

# MULHERES PODEROSAS TÊM AMBIÇÃO

---

Se você for uma mulher de 15 anos,  
de 51 ou de qualquer outra idade,  
e sonha alto, este livro é seu.

A única qualificação necessária  
é querer chegar longe na carreira.



VISIT...

LANZAROTE  
*Caliente*.COM

Heather McGregor  
Sra.  
(Moneypenny)

---

# MULHERES PODEROSAS TÊM AMBIÇÃO

---

Se você for uma mulher de 15 anos,  
de 51 ou de qualquer outra idade,  
e sonha alto, este livro é seu.

A única qualificação necessária  
é querer chegar longe na carreira.



# Ficha Técnica

© 2012 Heather McGregor

Diretor editorial: Pascoal Soto

Editora executiva: Maria João Costa

Assessores editoriais: Bruno Fiuza e Raquel Maldonado

Preparação de texto: Suelen Lopes

Revisão: Luísa Ulhoa

Designer de capa: Ideias com Peso

cip-brasil. catalogação-na-fonte

sindicato nacional dos editores de livros, rj

M75m Moneypenny.

Mulheres poderosas têm ambição / Dra. Heather McGregor (Sra. Moneypenny); [tradução Carlos Szlak]. –

Rio de Janeiro: Lua de Papel, 2013.

Tradução de: *Career's advice for ambitious women*

ISBN 9788580447835

1. Mulheres – Orientação profissional 2. Profissões – Desenvolvimento 3. Sucesso nos negócios. I. McGregor, Heather. II. Título.

13-0385. CDD: 650.14

CDU: 331.548

2013

TEXTO EDITORES LTDA.

[Uma editora do Grupo Leya]

Rua Desembargador Paulo Passaláqua, 86

01248-010 – Pacaembu – São Paulo – SP – Brasil

[www.leya.com.br](http://www.leya.com.br)

Existem três mulheres cujas carreiras acompanho com interesse e que ajudaram no meu desenvolvimento profissional, sobretudo no ano passado.

JANE LUNNON, subdiretora de escola, que me ajudou a fazer uma palestra que mais tarde transformou-se neste livro.

HELEN CONFORD, editora, que deu a ideia ao dono da editora para qual trabalha e, juntos, convenceram-me a escrever este livro.

E SUSAN LEON, executiva sênior da área musical, que me auxiliou a forjar a confiança de muitas mulheres ambiciosas.

Obrigada a todas.

Este livro é dedicado a vocês três.

# Introdução

**E**ste livro foi pensado para todas as mulheres, de todas as idades, que sonham alto e que querem alcançar uma carreira de sucesso.

Se você estiver contente com a sua vida ou achar que tudo está ótimo da forma que está, talvez seja melhor ler um romance policial. Porém, se você for uma mulher que quer prosperar, alcançar o topo, ou, ao menos, avançar na direção dele, compre e leia este livro. Depois, empreste-o a alguém como você.

Ele contém as dez principais informações que, a meu ver, as mulheres precisam saber se quiserem ser bem-sucedidas. São os fatos que eu gostaria de ter conhecido nos meus 15, 25 ou até mesmo aos 35 anos. Acredito que consegui conquistar muita coisa na vida. Se eu, no entanto, soubesse tudo o que está aqui antes, teria conquistado muito mais.

Como aprendi tanto?

Por observação e experiência.

A observação é uma ferramenta poderosa, em especial quando suplementada pelo questionamento. No meu trabalho, encontro centenas de mulheres todos os anos, cada uma em um estágio diferente da carreira. Quando conheço uma mulher interessante, com ambições, ou já bem-sucedida, quero absorver tudo o que ela tem a me oferecer.

O que a leva a sair da cama todas as manhãs?

Como ela planeja chegar aonde deseja?

Quem ou o que a ajudou a atingir seus objetivos até agora?

Se não posso perguntar diretamente, observo, pesquiso e pergunto a outras pessoas que a conheçam.

De que forma Indra Nooyi terminou comandando a Pepsi?

Como Janet Robinson terminou dirigindo a New York Times Company?

De que maneira Fiona Reynolds terminou administrando o National Trust, na Grã-Bretanha, uma organização com 55 mil trabalhadores voluntários empenhados em cuidar, entre outras coisas, dos mais de 1.100km de litoral da ilha?

E o que dizer das mulheres que nunca encontrei pessoalmente, como Gail Kelly? Como foi que ela chegou à chefia da Westpac, uma das maiores empresas Australianas?

Para conhecer a resposta dessas questões, li todo o material disponível sobre essas mulheres e, assim, pude também agregar esse conhecimento à minha experiência.

Administro um negócio bem-sucedido há algum tempo e sei quais ações ajudaram minha empresa e quais causaram problemas. Escrevo uma coluna semanal para o *Weekend Financial Times*, lida no mundo inteiro, e mulheres de todos os lugares me escrevem para contar suas visões sobre o que funciona ou não. Mais recentemente, apresentei uma série na televisão britânica, o que me fez conhecer muitas mulheres de sucesso do mundo da mídia e perceber que existem temas comuns na carreira de todas elas.

Este livro não é apenas para as mulheres que desejam comandar grandes companhias, embora elas representem parte importante do público-alvo. Para algumas mulheres, sucesso significa ser uma empreendedora, uma grande acadêmica ou chegar ao topo do mundo das organizações sem fins lucrativos. Para outras, no entanto, o sucesso significa voltar a trabalhar depois de um longo período dedicado aos filhos.

Se você está na escola, na universidade, em pleno desenvolvimento profissional, ou até mesmo aposentada, e se pergunta se esperou demais para buscar o sucesso, leia este livro e veja se ele a inspira. Não existe um momento específico na carreira que precise de mais ou menos ajuda e apoio – em todas as idades e etapas, as mulheres se saem melhor quando têm as ideias certas, o foco adequado e recebem bons conselhos.

Espero que este livro forneça alguns ou todos esses elementos a você.

Outra questão em relação a este livro é: se homens e mulheres precisam de ajuda para se tornarem bem-sucedidos, por que escrever um livro dedicado apenas às mulheres? Porque as mulheres são diferentes. E o que nos diferencia é o simples fato biológico de termos útero. Tal afirmação pode parecer óbvia, mas possui um significado em nossa vida profissional. Como muitas de nós têm filhos e certamente precisarão fazer pausas na carreira – além de flexibilidade no emprego enquanto criamos a família –, o mundo corporativo está inclinado a enxergar as mulheres como diferentes dos homens.

Você não planeja ter empregador? Vai abrir um negócio próprio? Ainda assim as pessoas de quem precisará para financiá-lo – banqueiros, investidores, fornecedores – também vão considerar as mulheres de forma diferente.

Mesmo que não pretenda ter filhos, a visão dos empregadores será parcial ou totalmente afetada pela experiência que possuem de mulheres se ausentando do trabalho por conta da maternidade. Talvez pareça não existir nada a ser feito nesse sentido; afinal, duvido que a engenharia genética dê um útero aos homens enquanto eu estiver viva. De fato, podemos não querer voltar ao trabalho, pois ter filhos e criá-los pode ser uma experiência muito recompensadora. Contudo, existem diversas estratégias que as mulheres podem utilizar para não serem invisíveis e se colocarem em uma posição que as leve ao sucesso.

Moir Benigson, diretora executiva do MBS Group, uma consultoria de recrutamento de executivos, não deixa de se surpreender com mulheres líderes que, apesar de terem uma carreira bem-sucedida, não conseguem fazer o jogo político tão bem quanto os homens.

Em 25 anos como caçadora de talentos, vi mulheres fracassando na gestão do seu progresso, e, portanto, da promoção, por não serem tão pró-ativas quanto os homens em relação à carreira. Quando notam que as ambições não se realizam, podem começar a ter “medo de voar” e preferir assumir papéis muito abaixo de sua capacidade em vez de buscar o desafio de chegar ao topo. Nas palavras da especialista em liderança Rebecca Shambaugh: “Nem sempre é o teto de vidro, mas o assoalho grudento”<sup>1</sup> que deveria levar a culpa.<sup>2</sup>

O “assoalho grudento”, ou seja, a barreira à ascensão, é algo disseminado. Segundo pesquisa realizada em 2011 pela Accenture, com 3.400 executivos de todo o mundo, 68% das mulheres acreditam que trabalho árduo e muitas horas extras são necessários para crescer em uma empresa.<sup>3</sup>

Acredite: se a questão se resumisse apenas a muitas horas de dedicação e trabalho duro, um número significativamente maior de mulheres estaria no topo. Para chegar ao sucesso, as mulheres precisam fazer tudo o que os homens fazem ao longo desse trajeto – além do esforço extra.

Quais são as dificuldades e como superá-las são o tema deste livro.

<sup>1</sup> A autora se refere a duas expressões relacionadas a eventos que impedem o desenvolvimento profissional feminino, “glass ceiling” (barreiras à ascensão) e “sticky floor” (mulheres presas a cargos inferiores). (*N. do T.*)

<sup>2</sup> “Boardroom diversity is a must for firms, executives say”. 24 de fevereiro de 2011. BBC



News Online. <http://www.bbc.co.uk/news/business-12559189>.

3 *Reinvent Opportunity: Looking Through a New Lens*. 4 de março de 2011 (lançado no Dia Internacional da Mulher como forma de incentivar o diálogo sobre questões-chave afetando as trabalhadoras). Dublin: Accenture.

## CAPÍTULO 1

### O que você sabe

**A**o começar a ler este livro, sua primeira pergunta provavelmente deve ser: “O que posso fazer para me dar as melhores chances de sucesso em minha carreira?”

Se essa não for a sua pergunta, sugiro que deveria ser.

Vamos começar com algo que parece óbvio e que ainda assim não costuma ser o primeiro pensamento das pessoas: você precisa ter certeza de que possui a experiência e a qualificação certas. A isso se resume o conceito de “o que você sabe”, que certamente *não* foi substituído por “quem você conhece”.

“O que você sabe” – isto é, os elementos passíveis de serem demonstrados no currículo – é a pedra fundamental de toda e qualquer carreira. Entenda isso antes de dar o próximo passo.

Às vezes sou acusada de ser obcecada por qualificações, e é verdade que tenho três diplomas superiores. Nenhum deles, porém, me equipou com alguma capacidade particularmente relevante. A única coisa da qual me lembro, por conta do diploma universitário, é de um diagrama mostrando como o Japão apoia sua rizicultura. Do MBA recordo-me de como demitir pessoas, e do doutorado, de como usar várias bibliotecas acadêmicas on-line. Mas não uso nada disso no meu dia a dia.

Então, por que me dei ao trabalho?

Em contrapartida, o sr. Moneypenny, meu resignado marido, não se incomodou em dedicar tanto tempo ao ensino superior. Ele passou um ano na Universidade de Sydney – onde cursava educação física e pensava em se especializar em críquete, com rúgbi como segunda opção. Quando percebeu que as provas não eram sobre essas disciplinas, desistiu e foi trabalhar em uma emissora de TV (sua única experiência era ter assistido à televisão excessivamente). Muitos anos depois, mudou de carreira e foi trabalhar com

vinicultura, e sua única experiência era ter bebido muito vinho; embora, nesse caso, tenha feito as provas do setor, o que atualmente o ajuda na hora de comprar uma garrafa da bebida. Mais tarde, em 2010, qualificou-se como treinador de críquete, projeto ao qual dedicou 12 semanas. Depois, foi trabalhar como professor de críquete em uma escola, onde usa todos os dias o que aprendeu.

Aqui cabe a pergunta: para que se preocupar com diplomas?

Qualificações são mais do que apenas uma forma de adquirir capacidades. Elas também são uma maneira de criar confiança e de se posicionar no mundo externo, além de poderem ajudar a criar uma rede de contatos – três itens que são indispensáveis na carreira.

Julia Bowden conhece o valor de uma qualificação, pois possui diploma universitário, obtido com notas excelentes. Em 2008, ela tomou uma decisão importante, embora arriscada: largou o emprego, refinanciou sua casa para pegar emprestado milhares de libras e voltou a estudar em tempo integral. Tudo isso aos 30 anos e com um emprego que pagava bem, no qual poderia ter progredido sem a necessidade de se empenhar em adquirir mais educação formal.

Por que ela sentiu necessidade de voltar a estudar? Quais foram suas principais escolhas e o que foi possível aprender com elas?

Ao retornar à universidade, Julia queria investir na sua provisão de capital humano. Acumular capital humano é a primeira e mais importante parte de qualquer carreira bem-sucedida. O capital humano, assim como qualquer outra fonte de capital, é um recurso disponibilizado ao empregador (ou a si mesmo, no caso de tocar um negócio próprio). Habilidades, experiência e, de forma crucial, qualificações fazem parte desse capital.

As qualificações são, de fato, fundamentais. Todas nós podemos citar uma mulher bem-sucedida com pouco mais do que um diploma de secretária – e, às vezes, nem isso –, mas garanto que se trata da exceção à regra. Se você for ambiciosa, se quiser buscar uma carreira em constante crescimento e de enorme êxito, antes de tudo é preciso garantir a exigência mais básica de todas: qualificações apropriadas.

O mundo no qual as mulheres competem por cargos elevados é brutal. Os homens, é claro, sempre souberam disso. O diploma universitário deixou de ser o passaporte para o sucesso. Quando me formei em uma universidade do Reino Unido, em 1980, 18% das pessoas da minha faixa etária faziam faculdade. Agora, graças aos incentivos do governo e à reclassificação de muitos estabelecimentos de ensino como universidades, essa parcela chega a 45%.

O diploma universitário é, atualmente, uma qualificação quase sem importância. O mais importante é onde estudamos e as notas tiradas.

A boa notícia é que se você for uma garota de 14 anos e estiver lendo este livro, ou se conhecer garotas dessa idade, saberá desde agora que é possível chegar longe tirando notas boas. No Reino Unido, fazemos exames públicos aos 16 anos para os quais começamos a estudar aos 14. Os resultados são citados em nosso formulário de candidatura universitária e influenciam, da mesma forma que o resultado dos exames feitos aos 18 anos, nossa aprovação à vaga que desejamos. A qualidade da universidade onde estudamos – algo propenso a impactar totalmente nossa carreira – é, dessa forma, influenciada por decisões tomadas dos 14 aos 16 anos.

E essa não é a situação apenas no Reino Unido. O ingresso à faculdade nos Estados Unidos é fortemente influenciado por testes de avaliação e pelo histórico escolar completo do candidato. No mundo inteiro, a entrada nos centros de educação superior mais desejados é determinada pelas notas obtidas e pelas escolhas tomadas antes mesmo de a pessoa ter idade para pensar em cursar uma faculdade.

Então, se você não tirou notas boas aos 16 anos, é melhor deixar este livro de lado e rebaixar suas pretensões?

De jeito nenhum!

Continue seu caminho e tire notas boas no futuro. Pode-se (praticamente) apagar o passado investindo no futuro. Como disse Elizabeth Taylor, que era uma mulher muito ambiciosa: “O sucesso é um desodorante excelente. Extingue todo mau cheiro do passado.”

Você pode estar pensando que estou me referindo apenas a programas de MBA ou a outros títulos chiques de pós-graduação. Não mesmo! Julia, por exemplo, não largou o emprego dela em tempo integral para fazer MBA. Ela estudou para ser maquiadora profissional.

Ficou surpresa? Por que Julia precisava obter uma qualificação profissional somente para aplicar maquiagem, já que ela se interessava por maquiagem desde garotinha, era boa nisso, e as amigas viviam lhe pedindo ajuda em ocasiões especiais? No mundo dos maquiadores, como em muitos outros, a principal razão da contratação é ser bom no que se faz. E você anuncia seu valor mostrando seu trabalho – o portfólio – geralmente por meio de um site.

Então por que não investir simplesmente em montar um portfólio com um fotógrafo profissional e desenvolver um site?

Independentemente de quanto isso custaria, seria bem menos do que as 18 mil libras cobradas para completar o curso frequentado

por Julia.

Embora não seja necessário ter formação para ser maquiador profissional, também não é preciso MBA para ser um gerente de sucesso. Talvez você fique espantada ao saber que não é necessário ter brevê para fazer voo solo em um avião. É claro que em algumas profissões – medicina e direito, por exemplo – é fundamental ter habilitação profissional para trabalhar, mas a grande maioria das pessoas que comanda empresas pelo mundo inteiro (contando comigo) não precisa, necessariamente, de qualificações para executar essa função.

Contudo – e esta é a parte importante –, as pessoas precisaram delas para chegar lá.

A qualificação é importante. E aqui estão os motivos:

- dão confiança;
- funcionam como um testemunho da capacidade da pessoa;  
aaaaaaaaaaaaaaaaaaaa
- fornecem contatos importantes.

## USANDO AS QUALIFICAÇÕES PARA AUMENTAR A CONFIANÇA

Para começar, as qualificações dão confiança. Julia – a essa altura você já deve estar cansada dela, e a coitada nem sabia que iria aparecer neste livro; ela pensava estar apenas colocando cílios postiços em mim para meu programa de TV – estudou na Greasepaint, possivelmente uma das mais famosas escolas de maquiagem do Reino Unido; e essa escolha foi criteriosa. Vários professores da Greasepaint trabalharam na BBC de Londres na época em que a empresa tinha departamento interno de maquiagem e ganhou diversos prêmios no setor. Estudar sob a supervisão desse pessoal, aprendendo com profissionais bem preparados, bastaria para Julia ganhar confiança quando se formasse, e se estabelecer como maquiadora autônoma.

Como gerente, talvez você nunca venha a usar nem metade do conhecimento adquirido na escola de negócios. Eu saí da minha há vinte anos e o único conhecimento técnico que continuo usando até hoje é o de como demitir funcionários. Porém, a familiaridade com toda a terminologia do setor, além das ideias adquiridas das diversas disciplinas ensinadas em um mestrado – contabilidade, finanças, troca de gestão e processos operacionais –, deixaram-me

muito mais confiante conforme me deparei com esses tópicos no trabalho e ao conversar com gerentes mais graduados.

A confiança é um atributo crucial para uma carreira de sucesso. Se você estudou com afinco, aprendeu o que lhe ensinaram e tem qualificação para mostrar isso por meio de trabalho duro, irá se sentir muito mais confiante.

Do ponto de vista técnico, Julia passou a aplicar maquiagem muito melhor do que antes do curso?

Sim, embora possamos afirmar que não tenha se tornado mais criativa.

Quanto melhor? Cem por cento?

Provavelmente – em especial porque o curso ensinou-a a usar efeitos especiais e outros recursos altamente técnicos.

Contudo, quão mais confiante ela ficou para aplicar maquiagem no rosto de alguém?

Possivelmente uns 500%. Essa confiança vem de aprender com gente muito experiente e, sob a supervisão dessas pessoas, aplicar maquiagem inúmeras vezes e depois tirar notas excelentes nas provas.

Confiança é um atributo a ser desenvolvido por toda mulher ambiciosa. O Institute of Leadership & Management (ILM) entrevistou 3 mil gerentes graduados, homens e mulheres, e publicou suas conclusões em um artigo de fevereiro de 2011: “Ambição e gênero no trabalho.”<sup>4</sup> Segundo o ILM, o abismo de confiança era total; somente metade das gestoras se descreveu como tendo níveis “altos” ou “bem altos” de confiança, em comparação a 70% dos homens. Metade das administradoras admitiu possuir sentimentos de insegurança, comparado a 31% dos homens. E 20% dos homens afirmaram que se candidatariam a um cargo mesmo atendendo apenas parcialmente aos requisitos, contrariamente a 14% das mulheres.

Não fico surpresa com esses resultados. Não é segredo que os homens sabem se divulgar muito melhor, ainda que nem sempre com justificativas.

Essa diferença de gênero na abordagem de uma oferta de emprego conta com a concordância de Rosaleen Blair, uma profissional focada, ousada e muito amável que fundou e administra a Alexander Mann Solutions, prestadora de serviços na área de recrutamento.

As mulheres têm muito menos confiança e são muito mais autocríticas do que os homens. Por exemplo, quando se candidatam a um emprego, os homens costumam olhar a descrição do cargo e dizer para si: “Possuo três dos itens procurados, então

tudo bem.” Já as mulheres podem ter seis ou sete, mas, por um item estar faltando, ficam com medo de se candidatar.<sup>5</sup>

Rosaleen não é a única a pensar dessa maneira. Liz Field, diretora executiva da Financial Skills Partnership, afirma:

Quando se trata de procurar cargos elevados, as mulheres têm uma probabilidade muito maior de abrir mão de opções, mesmo tendo pouca ou nenhuma experiência em somente alguns aspectos, o que poderia configurar falta de segurança ou realismo, mas, em geral, os homens vão atrás dos postos superiores independentemente de terem experiência relevante.<sup>6</sup>

Qualificação é uma grande fonte de confiança.

Pense nisto: você gosta de vinho? Virou uma especialista amadora com o passar dos anos? Julga entender as cartas de vinho dos restaurantes muito melhor do que seus colegas?

Agora imagine ter estudado e conseguido o título de mestre em vinhos, certificação profissional internacional obtida por menos de trezentas pessoas no mundo inteiro, ou um diploma em vinho, qualificação internacional conferida pelo Wine & Spirit Education Trust.

Tecnicamente, você estaria mais apta a provar e apreciar vinho?  
Quase certamente.

Você ficaria mais confiante?

Sem sombra de dúvida.

## **Usando as qualificações como prova de capacidade**

Em segundo lugar e mais importante: as qualificações (e/ou o lugar onde as obteve) funcionam como um testemunho de sua habilidade. Tenho a sorte de possuir várias amigas, que os leitores da minha coluna passaram a conhecer ao longo dos anos por seus apelidos, como a Amiga Mais Glamorosa, a Mais Bem-sucedida, a Mais Tenaz, a Amiga Banqueira de Investimentos, a Amiga que Adora Pilates, etc. Entre elas, tenho a Amiga Medicinal, Amanda Northridge, médica de sucesso com uma clínica próspera na cidade universitária de Oxford.

É muito útil ter Amigas Medicinais, e recomendo a quem não tiver uma que arrume logo. Elas são uma mão na roda quando seu filho do meio (no meu caso, o Centro de Custo 2; eles são tão caros

que desisti de chamá-los pelos nomes reais) volta do acampamento com impetigo no dia do casamento do príncipe William com Kate Middleton e a clínica local está fechada.

Amanda passou a integrar o quadro do Colégio Real de Clínicos Gerais (qualificação conhecida pela sigla MRCGP em inglês) depois de concluir o treinamento de três anos e de passar no importante exame de pós-graduação (após se diplomar médica). Contudo, ela só atende pacientes particulares, e no Reino Unido não é necessário ter essa qualificação para ser clínico geral e atender somente particulares.

Então por que ela se deu ao trabalho?

Para começar, suas opções aumentaram, ela poderia trabalhar no Serviço Nacional de Saúde, caso desejasse. O aspecto mais importante, no entanto, é contar com um parecer a seu respeito com as letras MRCGP. E essas cinco letras alardeiam que a dra. Northridge é tão qualificada como clínico geral quanto qualquer outro generalista trabalhando atualmente no Reino Unido.

Talvez você conheça um argumento que é mais ou menos assim: “Sou boa em [inserir habilidade/área de especialização] e não preciso de um pedaço de papel para provar.” Eu diria que precisa, sim. Se você for ambiciosa e quiser progredir, necessita se destacar da multidão. Letras adequadas depois do nome, um diploma impressionante no currículo ou uma qualificação profissional obtida em uma instituição famosa são itens que ajudam um profissional a se diferenciar.

Ser boa no que faz, neste mundo de competição tão feroz, simplesmente não basta.

O currículo é seu balanço patrimonial. Se você analisar a contabilidade de uma empresa e notar um balancete sólido, a probabilidade de investir nela será maior do que se você deparasse com um balancete fraco, porque, dessa forma, é mais provável que a empresa suporte desafios imprevistos e saiba tirar proveito de qualquer vantagem. O balanço patrimonial foi se acumulando por conta da escolha dos donos de investir na própria empresa em vez de pagar dinheiro como dividendos ou salários.

O mesmo raciocínio vale para capacitações e experiência profissional. Se você for ambiciosa, investir em si nunca será um desperdício.

Como na analogia da empresa, o investimento é uma escolha. Como qualquer estudante de economia sabe, capital é um recurso escasso. Se estiver estudando para as provas, aprendendo uma nova habilidade, fará isso no seu tempo em vez de gastá-lo em outro lugar.

Está preparada para assumir esse compromisso e fazer essa



escolha?

Se você for ambiciosa de verdade, a resposta será sim.

Vamos voltar à adorável Julia Bowden. (Sim! Ainda não terminei de falar dela; a coitada vai pedir para ganhar hora extra.) Ela investiu os escassos recursos que possuía – tempo e dinheiro – para se capacitar como maquiadora profissional. A escolha da escola foi tão importante quanto a decisão de obter uma qualificação formal. Ela decidiu estudar em um local amplamente reconhecido como um dos melhores do setor. Basta Julia mencionar a um produtor, a um maquiador que está avaliando a possibilidade de terceirizá-la ou mesmo a um potencial cliente particular que ela se formou na Greasepaint e imediatamente saberão que seu trabalho deve ter qualidade.

Da mesma forma, pense no que um diploma universitário de Oxford ou Cambridge, um MBA de Harvard ou as letras QC7 depois de um nome dizem sobre a pessoa. Os títulos afirmam de imediato que se trata de alguém diferente, um nível acima do restante, e que faz parte do escalão superior do mundo do trabalho. E isso antes de o candidato abrir a boca em uma entrevista.

As qualificações – e os locais onde as obtemos – funcionam como uma prova fundamental, invisível e altamente influente para as pessoas ambiciosas.

Então que capacitações você deveria obter?

Pessoalmente, eu recomendaria uma qualificação compreendida e reconhecida de imediato pelas pessoas do mundo no qual almeja ter sucesso. Se for a vida corporativa, eu pensaria em contabilidade ou direito. (No capítulo 7 explico por que a educação financeira é um pré-requisito tão importante para carreiras de sucesso.)

Uma qualificação que gosto muito de ver em currículos é a de Analista Financeiro Certificado (CFA, na sigla em inglês). É possível se preparar para ela a qualquer momento da carreira, e não é necessário frequentar aulas, pois dá para encomendar os livros e estudar em casa.

Você está fazendo faculdade? Quer entrar em um banco de investimentos ou fundos de cobertura algum dia?

Pense em como esse certificado ficaria bem no currículo. Abra mão das baladas e estude!

Os exames para o CFA cobrem o mesmo programa de estudos e são administrados pelo CFA Institute, uma organização sem fins lucrativos formada pela maior associação mundial de profissionais da área de investimentos. O instituto possui mais de 100 mil membros em todo o mundo, e muitos outros que só fizeram a primeira ou a segunda parte dessa prova em três etapas.

Sei que o instituto não vai me agradecer por isto, mas costumo

compará-lo ao McDonald's. Se você entrar em um McDonald's em qualquer parte do mundo e pedir um Big Mac, o sanduíche será praticamente idêntico, quer esteja em Xangai, Seattle, Sydney ou Singapura. O risco associado à decisão de comprar um Big Mac, ou, na verdade, qualquer outra marca global, como fraldas Pampers ou serviços de auditoria da PricewaterhouseCoopers, é irrisório. Você sabe que não importa onde o produto é consumido: a experiência será sempre igual.

E o mesmo se dá com o CFA.

Existem muitas outras qualificações de nível internacional, como estudar para obter o já mencionado título de mestre em vinho. Atualmente existem 289 mestres em vinho, dos quais 79 são mulheres, no mundo inteiro, espalhados por 23 países. O exame sempre esteve aberto para homens e mulheres; dos novos mestres em vinho da década passada, 33 são mulheres.

Outra qualificação internacional é a de ensino de inglês como língua estrangeira (TEFL, na sigla em inglês).

Embora não sejam plenamente transferíveis a todos os países, certificações em áreas como medicina, direito, ensino e outras disciplinas profissionais são sempre úteis. Porém, mesmo que não concedam letras para serem colocadas ao lado do seu nome, existem habilidades que valem a pena serem estudadas porque a tornarão mais empregável – por exemplo, idiomas ou programação de computador.

Qual tal um MBA? Seria melhor obter um?

Eu tenho um, como já mencionei. E me lembro do meu primeiro dia de trabalho no Japão quando meu chefe informou também ser MBA – só que nesse caso a sigla queria dizer “Married but available” (Casado, mas disponível).

Falando sério, não existe resposta a ser aplicada universalmente a essa questão – vai depender de você. Muitas mulheres ambiciosas (como eu) descobriram ser muito úteis. Só que não para todo mundo. Espero que este livro a ajude a decidir se gostaria de obter um MBA ou não; e, caso queira, do que lembrar na hora de decidir onde estudar.

Em 1986, Gail Kelly morava na África do Sul, trabalhava em um banco e estava grávida do primeiro filho. Ela lecionava latim no ensino médio quando terminou a faculdade e, na década de 1980, virou caixa do banco sul-africano Nedcor, pois achava que teria mais oportunidades no setor financeiro do que no educacional. Seleccionada pelos supervisores como tendo muito potencial, Gail entrou no programa de desenvolvimento acelerado da instituição e, em 1986, atingiu uma posição de nível médio no departamento de recursos humanos.

Entrevistada para o site da Melbourne Business School, a própria Gail conta a história. Segundo ela:

Se eu pretendesse levar a sério uma carreira no comércio e ganhar uma posição mais elevada no setor de serviços financeiros, precisaria de qualificações formais em negócios. Pensei em cursar contabilidade, mas preferi obter um MBA por causa das amplas habilidades de liderança e gestão que se ganha.

A combinação emprego e gravidez não a fez desistir da ideia – nem a mim, nem a tantas outras mulheres. Todavia, Gail se saiu melhor do que eu, formando-se com distinção. (Ela também se saiu melhor ao dar à luz uma filha – por que só tenho filhos? E, por falar nisso, por que não sou diretora executiva de um dos maiores bancos do mundo? Para mim, tudo se deve ao fato de não ter concluído meu MBA com distinção.)

O que a Gail conseguiu com o MBA?

Ela obteve capacitações e conhecimentos que antes sequer faziam parte do vocabulário dela. Além disso, ganhou confiança e estabeleceu conexões.

O MBA abriu minha cabeça para áreas cruciais da contabilidade, finanças, marketing e gestão de operações, áreas do saber que anteriormente eu não conhecia em profundidade, tirando alguma exposição prática no trabalho diário. Sem sombra de dúvida, o MBA também me deu confiança e coragem para agarrar oportunidades. Os contatos e as amizades criados permanecem válidos até hoje.<sup>8</sup>

É tentador pensar no MBA como um passaporte para melhores salários. A GMAC, associação internacional sem fins lucrativos de escolas de negócios, informou que, segundo pesquisa de 2010 conduzida nos Estados Unidos, 93% dos entrevistados estavam empregados e tinham salário anual acima de 94 mil dólares, com bônus de mais de 17 mil dólares.<sup>9</sup>

Outro motivo para algumas pessoas cursarem um MBA é se tornarem mais empregáveis. Segundo a London Business School, 91% dos alunos de 2010 encontraram emprego até três meses após a conclusão do curso (10% a mais do que em 2009), e o salário médio inicial era um pouco superior a 65 mil libras anuais. Os números da Manchester Business School são 90% e 55 mil libras.<sup>10</sup>

Eu diria que, se você se matricular em um MBA simplesmente

para aumentar as chances de arrumar emprego e salário melhores, o enorme investimento de tempo e dinheiro não se justificará. Como diz Tonya Olpin, diretora executiva da Associação Nacional de Mulheres com MBA, esse título “não garante emprego, mas dá uma caixa de ferramentas. Ele abre várias portas”.<sup>11</sup>

Ela tem toda razão.

O MBA não é um passaporte instantâneo para um bom emprego ou mais dinheiro. Mesmo organizações que admiro, como a Forté Foundation (consórcio de grandes corporações e uma das principais escolas de negócios, que busca “elevar o número de mulheres líderes de empresas aumentando o fluxo feminino nas principais vias de acesso educacionais e redes empresariais”), não estão incentivando as possíveis alunas a ver o valor de um MBA; em vez disso, parecem não ter entendido seu sentido exato.<sup>12</sup>

Elas estabelecem os seguintes motivos para cursar um MBA:

- aumentar o salário potencial;
- progredir no setor em que atua;
- mudar de carreira;
- formar uma rede de colegas, professores e ex-alunos;
- exercer impacto na comunidade.

Para mim, somente a “rede de contatos” é realmente importante. Todo o resto pode ser conquistado sem MBA.

A exemplo de qualquer qualificação, obter um MBA lhe dará confiança, conexões e uma afirmação no currículo. Pode muito bem ser que esses itens, por sua vez, lhe ajudem a arranjar um emprego e salário melhores, mas esses são mais difíceis de conseguir sem capitalizar os reais benefícios do MBA. Na verdade, o MBA é uma qualificação em administração geral. Se você quiser gerenciar uma empresa ou integrar uma, é bastante útil. Ponto final. Se sua ambição for ser a melhor bióloga molecular do mundo, a maior atuária do mundo, ou se você tiver qualquer outra ambição técnica, ele é totalmente desnecessário.

Assim, defina sua ambição e veja se o MBA realmente a ajudará nesse sentido.

Se você tiver a ambição de tocar uma empresa, grande ou pequena, ter um MBA provavelmente é uma boa ideia. Todo o resto – empregabilidade, salário maior – pode ser um benefício adicional. Entretanto, se esses forem os principais motivos para fazer o curso, não perca tempo.

Segundo evidências, as mulheres são melhores em encontrar motivos para *não* cursar um MBA do que para cursá-lo. De acordo

com a Associação de MBAs, os estudantes homens superaram as mulheres em 70% em 2010. No Reino Unido, 53% dos universitários são mulheres, mas essa porcentagem cai para cerca de 30% quando falamos em MBA. Isso não é surpresa, visto que as melhores escolas de negócios exigem vários anos de experiência profissional antes de aceitar alunos.<sup>13</sup>

Ou seja, a hora ideal de obter um MBA é justamente quando muitas mulheres estão pensando em ter filhos. Mori Taheripour, coordenadora de extensão da Wharton School, da Universidade da Pensilvânia, explica a questão muito bem:

[Precisamos] ser capazes de mostrar mulheres que, mesmo tendo todos esses compromissos na vida, cursaram ou estão cursando um MBA. Nós pedimos cerca de dez anos de experiência de trabalho, assim, a idade média dos estudantes é 35 anos, ponto no qual a maioria delas tem família, posições elevadas ou são empreendedoras. Dessa forma, é um desafio levá-las a falar: “Posso dar conta de mais uma atividade.”<sup>14</sup>

É possível cursar um MBA e ter família ao mesmo tempo. Comigo foi assim. Com Gail Kelly também. Assim como com muitas outras mulheres (que já possuem um MBA ou estão terminando o curso).

Minha amiga Henrietta Royle, defensora de mulheres nas salas da diretoria e dona de uma energia infindável, foi diretora de operações da CASS Business School, de Londres. Ela já viu dezenas de mulheres com famílias completarem não apenas o MBA, mas também mestrados. Entrevistada pelo jornal britânico *The Independent* em abril de 2011, Henrietta expressou algo que muitas de nós já sabem (de acordo com a reportagem, trata-se de uma visão “pragmática”): “Se você quiser fazer, vai se organizar. Não existem motivos para não conseguir estudar por causa de filhos, principalmente quando as alternativas podem ser excelentes mais tarde.”<sup>15</sup>

As escolas de negócios são solidárias com mães cursando MBA. Por experiência própria, quando ficou pesado demais após o nascimento do meu primeiro filho, eles permitiram que eu me ausentasse durante um ano para terminar o curso mais tarde. Tive de recomeçar com um novo grupo, mas foi muito melhor do que desistir de vez ou sequer ter começado.

Mais de duas décadas depois, as coisas mudaram para valer. A Universidade de Indianápolis, por exemplo, oferece aulas somente aos sábados, e concede às grávidas a possibilidade de se ausentarem por um semestre durante a licença-maternidade.

Rachel Killian, mãe de dois filhos, que recentemente cursou MBA executivo na Warwick Business School (dois anos em meio período) enquanto continuava trabalhando no departamento de marketing da escola, explica como conseguiu:

Tudo se resume a equilíbrio. As pessoas precisam escolher um programa e uma escola que tenham a ver com sua vida. Volto para casa, passo algumas horas com meus filhos e, depois, quando eles se deitam, pego os livros para estudar em vez de ficar vendo televisão. Nenhuma pessoa é igual a outra. Entretanto, as recompensas serão muito maiores do que as concessões.<sup>16</sup>

A questão tem mais a ver com prioridade do que com equilíbrio. Se você é ambiciosa e acha que deve cursar um MBA, irá arrumar tempo, mesmo grávida. Alguma atividade irá sair da agenda – ver TV, no caso de Rachel – e abrir espaço para o curso. Será realmente preciso assistir a *Footballers' Wives* ou a outro episódio de *Keeping Up with the Kardashians*? Você não pode gravá-los? Pó na estante não vai matá-la; não é necessário passar tudo a ferro; não é preciso comprar e ler a revista *Hello!*; e aquele romance interessante terá de esperar mais alguns meses.

Na verdade, é difícil pensar em algum motivo que a impeça de achar tempo para o MBA se você realmente deseja obtê-lo.

### **Usando as qualificações para criar vínculos importantes**

Se você decidiu obter um MBA – e deixou de lado as desculpas de estar muito ocupada porque tem ou está esperando filhos –, onde deveria estudar?

Escolha uma escola credenciada. Eleja uma que esteja no topo da lista – ou subindo rapidamente. Lembre-se de por que vai estudar nela; o ensino é somente parte do todo. Os benefícios à sua reputação e as oportunidades de estabelecer contatos que o MBA (ou, na verdade, qualquer qualificação) de uma boa escola oferece significam que você deveria frequentar a mais prestigiosa escola em que puder entrar. Para mim, é melhor não ter MBA a obtê-lo em uma escola abaixo do padrão – principalmente levando em conta o tempo e o dinheiro a ser investidos.

Quanto melhor a escola, melhores as conexões estabelecidas.

Tire proveito do desequilíbrio de gênero – existem bolsas de estudos disponíveis para as mulheres cursarem MBA na Europa e nos Estados Unidos. London Business School, Leeds University Business School (ambas inglesas), European School of Management

and Technology (Berlim), IMD Business School (Suíça) e Wharton School, da Universidade da Pensilvânia (Estados Unidos) são algumas que oferecem bolsas de estudo para mulheres. Também é possível se candidatar a bolsas por meio de fundações, como a Forté Foundation. A Forté oferece bolsas de estudos em qualquer uma das 39 faculdades participantes da Europa, Estados Unidos, Ásia e Austrália, independentemente da nacionalidade da candidata. Ainda existe o McCallum Leadership Scholar Program, da Universidade Bentley (Boston), para candidatas provenientes de minorias.

Não importa qual qualificação você busca, o modo como ela é vista por empregadores presentes e futuros dependerá, em grande medida, da reputação e do histórico da instituição de ensino onde foi obtida. A CFA é organizada em escala global e conta com o apoio de um orçamento enorme de marketing, mas para qualificações menos específicas, como o MBA (ou mesmo um diploma universitário), o lugar onde se estudou e as notas obtidas são mais importantes do que a qualificação em si.

Sim, é injusto, eu sei, mas todas nós sabemos que o mundo é assim. Toda pessoa com mais de 7 anos que use a palavra “injusto” tem pouca noção da realidade.

Um MBA de Harvard é mais prestigioso do que o da Universidade de Stirling, na Escócia, embora ambas instituições tenham professores bem-conceituados.

Então por que o currículo de Harvard se difere do de Stirling?

Simples. Porque a marca Harvard tem mais prestígio.

Como isso aconteceu? Harvard contratou melhores profissionais de marketing?

Talvez sim, mas, se contrataram, é porque podem pagar uma equipe de marketing melhor do que a universidade escocesa. Na verdade, eles podem ter tudo em um nível acima da Universidade de Stirling – melhor corpo docente, melhores prédios, melhor marketing e melhor assistência financeira aos alunos, isto é, eles podem atrair alguns dos melhores e mais brilhantes candidatos do mundo.

E por quê?

Para achar a resposta, precisamos olhar em direção ao sudoeste da ponte de Londres. Entre uma grande travessia rodoviária do Tâmisa e um dos terminais ferroviários mais movimentados da cidade, bem ao lado de um conhecido mercado, ali fica, sem qualquer congruência, a catedral da diocese de Southwark. Nela, John Harvard, nascido em 1607, filho de um açougueiro, foi batizado antes de emigrar para os Estados Unidos. A anotação relevante, com a assinatura do pai, está no registro da catedral. Todos podem visitar gratuitamente a catedral, onde existe uma

capela dedicada a John, cuja restauração foi paga por ex-alunos de Harvard.

Essa catedral deveria ser ponto de peregrinação de toda mulher ambiciosa – não apenas em função da paz e tranquilidade oferecidas, permitindo contemplar a batalha à frente, mas também pelo que nos conta sobre Harvard como instituição e empreendimento bem-sucedidos.

O que impressiona qualquer visitante conhecedor de programas de aperfeiçoamento universitário é há quanto tempo a capela foi restaurada. O vitral esplêndido foi doado por Joseph Hodges Choate, formado em Harvard e que atuou como embaixador norte-americano em Londres. Ele esteve presente na inauguração da capela, em 22 de maio de 1905. O vitral retrata o batismo de Cristo e os brasões do Emmanuel College, em Cambridge, frequentado por John Harvard (também muito bom para qualquer currículo), e da Universidade Harvard.

Eu me sentei na capela um dia – não para me preocupar com a batalha à frente, mas porque estava adiantada para uma reunião no *Financial Times* – e pensei no que poderia aprender ali. Para mim, a grande lição era o fato de a Harvard Business School ser uma marca poderosa e influente no currículo porque seus ex-alunos a mantiveram assim, da mesma forma que conservaram a boa aparência da capela.

Escolas de negócios, universidades e até colégios de ensino médio tentam incentivar ex-alunos a manter contato e apoiar o estabelecimento onde estudaram. Até onde sei, tais instituições o fazem apelando, em grande parte, ao altruísmo dos antigos estudantes – nós lhes demos boa educação, agora é sua vez de retribuir. Contudo, para mim, trata-se de um argumento errado por dois motivos.

Em primeiro lugar, um diploma – principalmente de pós-graduação, se você o bancou sozinha (como a maioria das pessoas) – é uma transação comercial. Eu pago a você e você me instrui. Ambos cumprimos os dois lados da negociação e depois seguimos caminhos separados. Qualquer tentativa de apelar para a afeição que se possa ter pelo lugar (o que funciona bem, principalmente quando uma instituição apela ao ego e ao orgulho das pessoas) é uma espécie de chantagem emocional; não existe obrigação contratual – por escrito ou não – de ajudar o lugar onde estudei após minha saída.

O segundo motivo, e de longe o mais importante, é este: a qualificação estará no seu currículo – seu balanço patrimonial pessoal – pelo resto da sua vida. A instituição que a premiar com essa qualificação será uma marca associada a você para sempre.



Enquanto a escola for um dos principais estabelecimentos de ensino do mundo, sem problemas; mas o que acontece se ela entrar em declínio? Seu currículo será afetado.

Você pode se dar ao luxo, pelo seu bem e pelo bem da sua carreira, de não ajudá-la?

Quer o percebam quer não, os ex-alunos de Harvard têm obrigação contratual com eles mesmos de ajudar a universidade. Se o fizerem, a Harvard Business School, e a Harvard em si, continuarão sendo capazes de bancar instalações excelentes, os melhores professores, e de ajudar financeiramente os melhores alunos do mundo, bem como contratar as melhores equipes de marketing e desenvolvimento. O que, por sua vez, conservará a reputação mundial da instituição, sustentando a força da marca no currículo de quem lá se formou.

O sr. Choate sabia disso em 1905.

E tal fato continua sendo verdadeiro para toda universidade, escola de negócios e mesmo instituições de ensino médio. Quanto maiores forem as conquistas, maior influência ela terá sobre as ambições dos seus ex-alunos.

Nem todas nós poderemos doar grandes quantias. E se você for recém-formada e não tiver dinheiro? Certamente não estará em posição de desfrutar de um prédio batizado com seu nome após passar um cheque com sete ou oito dígitos. Você estará muito ocupada pagando o banco que lhe emprestou dinheiro para bancar seus estudos. Todavia, 10 dólares anuais são valiosos; lembre-se de quantos alunos uma universidade tem.

É necessário investir na faculdade porque é importante para o currículo, além de servir para coisas secundárias, como a rede de contatos. Assim, mesmo que esteja bem no comecinho da carreira, lembre-se de dispor de outras coisas além de dinheiro. Você tem tempo. E essa disponibilidade poderia ser empregada entrevistando candidatos a alunos da universidade, falando em dias de visitação pública à instituição, escrevendo para sites sobre sua experiência como estudante e explicando por que recomenda o curso. Todas essas atividades são tão valiosas quanto dinheiro, embora as instituições necessitem de ambos. Na verdade, nos Estados Unidos, fazer uma contribuição financeira, não importa de que quantia, ajuda a aumentar a pontuação da universidade na classificação geral, pois a porcentagem de ex-alunos que contribui é mensurada, e a universidade é ranqueada de acordo com esse critério.

Quando me formei na London Business School, vinte anos atrás, ela não era tão bem vista no resto do mundo. Meus ganhos eram negativos porque tinha um filho pequeno e os gastos para criá-lo eram elevados. Contudo, dei meu tempo entrevistando futuros

candidatos para a instituição, falei em dias de visita pública e em todos os lugares do mundo onde trabalhei e, quando me tornei capaz, passei a apoiá-la financeiramente de forma modesta, mas constante. Durante esse meio tempo, a instituição passou de escola de negócios proeminente, segundo alguns indicadores, para o patamar de melhor escola de negócios em nível internacional. Não fico me gabando de ser a responsável por isso; minha iniciativa foi igual à de milhares de outras pessoas. Todavia, se todos os antigos estudantes da London Business School contribuírem, ainda que com uma quantia modesta e com tempo, como eu, ela permanecerá na primeira divisão durante a vida profissional de muitas pessoas.

E isso conservará o valor de ter estudado nela.

Como meu MBA foi bastante caro – tive de pegar dinheiro emprestado para cursá-lo –, faz muito sentido manter tal valor atualizado.

Se hoje sua escola for de segundo escalão, pense no que pode ser conquistado por meio da ação coletiva.

### **Acrescentando a experiência certa às qualificações**

Depois de ressaltar a importância das capacitações, completo dizendo que elas são praticamente inúteis sem experiência relevante.

Acumular experiência considerável no segmento no qual se pretende trabalhar pode ser complicado; às vezes é preciso começar de baixo. Gail Kelly era uma experiente professora do ensino médio, porém, abriu mão de tudo isso para trabalhar atrás do balcão de um banco. Hoje ela está ranqueada como a oitava mulher mais poderosa do mundo dos negócios.

Outra ex-professora que admiro e de quem gosto muito é Janet Robinson, diretora executiva da New York Times Company. Janet lecionava em uma escola em Massachusetts, mas, a exemplo de Gail Kelly, pensava que atuar em educação seria uma carreira limitante. Assim, ela se mudou para a cidade de Nova York atrás de emprego. Como era boa jogadora de tênis, passou a vender espaço publicitário na revista *TENNIS*. O resto, como dizem, é história. Quando Janet me convidou para almoçar no prédio do *New York Times*, com vista para o rio Hudson, e me levou para ver a parede com fotos de funcionários vencedores do prêmio Pulitzer, percebi como sua história era inspiradora. Ela era uma professora qualificada com dez anos de experiência e, mesmo assim, para conquistar suas metas, recomeçou do zero vendendo anúncios em uma revista.

Somente para dar o primeiro passo, como Gail e Janet, é preciso

lançar mão de pensamento lateral e planejamento cuidadoso. Por exemplo, minha amiga Helen Weir entrou no programa de estágio da Unilever após ter se formado em Oxford. Em seguida, cursou um MBA em Stanford antes de trabalhar na McKinsey. Depois de alguns anos nessa empresa, ela quis se envolver com a vida corporativa e pensou em como deveria proceder. Quando estava na Unilever, Helen (bem como todas as pessoas em treinamento) estudou para as provas de contabilidade gerencial, e, embora não tenha usado a disciplina durante anos, aproveitou ao máximo o fato de ter uma qualificação financeira, conseguindo um emprego como controladora financeira de uma divisão de um grande grupo varejista. Por fim, tornou-se diretora financeira geral e alcançou a notoriedade. Muitos anos e alguns papéis diferentes depois, Helen foi nomeada diretora não executiva da SABMiller, uma das maiores empresas de bebidas do mundo.

A experiência, quando de mãos dadas com as qualificações, é muito poderosa se estivermos concorrendo a cargos elevados. No entanto, obter a experiência certa, por mais qualificada que você seja, pode ser complicado.

Use o pensamento lateral quando tentar entrar em uma área nova. Não importam suas habilidades técnicas ou aquela certificação em contabilidade gerencial da qual você quase havia se esquecido: as mulheres bem-sucedidas estão definindo quais das suas características as outras pessoas podem querer, mesmo que não seja o item mais óbvio do currículo.

Outra estratégia vencedora para acumular experiência em um novo setor é se candidatar a uma divisão da empresa na qual ninguém sequer pensaria em trabalhar. Passar pela porta da frente é o maior desafio. Se você for boa, conseguirá mudar de setor mais tarde. Às pessoas que querem entrar em um banco de investimentos, aconselho se candidatarem ao setor de auditoria interna, finanças ou até mesmo recursos humanos. Para quem deseja trabalhar na TV, aconselho começar vendendo publicidade ou no departamento jurídico.

Quando concluí meu MBA em 1992, o Reino Unido estava mergulhado na recessão, mas eu queria trabalhar em uma seguradora, vendendo ações britânicas a gerentes de fundos. Planejei meticulosamente minha investida sobre os corretores de valores londrinos. Eu trabalhava em uma empresa na qual parte da minha função era lidar com os acionistas. Então, nosso maior acionista era a divisão de gestão de fundos da seguradora Scottish Widows. Pedi ao gerente do fundo com quem negociávamos os nomes dos corretores a quem ele passava mais pedidos. Ele indicou quatro. Assim, escrevi para os quatro, depois de pesquisar com

muito cuidado o nome da pessoa que chefiava naquele momento a venda de ações. Mencionei conhecer um dos clientes dela – todos os quatro eram “um” – e declarei estar disposta a trabalhar com a venda de ações.

Consegui três entrevistas e duas ofertas de emprego.

Experiência relevante é importante, e é melhor obtê-la sem intervalos.

Por quê?

Porque é muito difícil voltar ao trabalho após uma pausa. Livros inteiros foram dedicados a essa questão. Uma interrupção pode abalar sua confiança e tornar você menos atraente aos empregadores por estar menos atualizada. Assim, se estiver planejando deixar de trabalhar temporariamente – para ter filhos ou porque deseja viajar pelo mundo –, pense nos efeitos disso no seu currículo. Com o planejamento certo, não existe nada de errado em fazer um intervalo, nem para as mulheres mais ambiciosas.

Eu não tirei licença-maternidade. Quando meu primeiro Centro de Custo nasceu, dediquei-me durante duas semanas a essa situação de fraldas e noites sem dormir, mas fugi para o escritório após ter contratado o equivalente a um Rolls-Royce das babás, uma ama seca da Norland.<sup>17</sup>

Demorou cinco anos antes que eu pudesse ser persuadida a tentar novamente, e o momento foi errado, pois o Centro de Custo 2 chegou quatro semanas antes do planejado e bem no meio de uma negociação que eu estava conduzindo. No hospital, recebemos um tratamento fabuloso, assim pude trabalhar sem parar. Porém, veio o desastre: meu seguro-saúde só cobria uma semana de internação. Assim, para desespero do meu marido, recusei-me a voltar para casa com o novo bebê e me hospedei no Hotel Berkeley, onde passei mais uma semana escrevendo o prospecto enquanto os funcionários davam conta do recado. (Chegaram a achar sabão em pó não biológico para lavar a roupa do meu filho e uma babá para levá-lo para passear todos os dias no Hyde Park.) Na vez do Centro de Custo 3, quatro anos mais tarde, já existiam e-mail e internet, e trabalhar no leito do hospital foi fácil.

No entanto, não sou um bom exemplo de nada que pareça “normal”. A maioria das mulheres vai querer dar uma pausa na carreira quando tiver filhos, ainda que sejam apenas alguns meses. Se você for uma delas e planeja retomar a carreira (ou tiver essa opção), pense em como manter o currículo atualizado.

Anos atrás, aconselhei uma jovem, que não conseguiria manter o cargo sênior (por conta da chegada do terceiro filho), a como cobrir

a lacuna até voltar a trabalhar em tempo integral. Sugeri que trabalhasse durante a licença-maternidade, mas em algo totalmente diferente: ensinando finanças em vez de cuidar delas. O plano deu certo e agora ela é gerente financeira sênior de uma empresa de telecomunicação.

Recentemente, perguntei como ela se sentiu quando lhe dei tal conselho. Sua resposta foi esclarecedora:

Eu nunca tinha pensado em ser professora. Eu pensei: “De jeito nenhum!” Contudo, lecionar finanças e relações com investidores se revelou um trabalho fantástico de muitas maneiras. Era meio período, assim se adequava às responsabilidades de criar um filho, mas não tinha o estigma que empregos de meio expediente podem ter. Tive a oportunidade de trabalhar em um ambiente empresarial menor, algo visto de forma muito positiva por várias pessoas com as quais trabalho agora. O aspecto mais importante, do ponto de vista profissional, foi me permitir permanecer atualizada em relação às regras do mercado financeiro e de um jeito que me manteve mais por dentro do que quando trabalhava no mercado corporativo. O treinamento também me possibilitou entender outras empresas além daquela na qual passara toda minha vida profissional, e departamentos diferentes, como comunicação corporativa.

Outra amiga cuja pausa na carreira foi um exemplo excelente de como permanecer atualizada é Anne Spackman, agora editora de comentários do jornal britânico *The Times*. Ela era uma jovem jornalista bem-sucedida que fazia parte da equipe que fundou o periódico *The Independent*. Quando teve filhos, decidiu encontrar um outro papel que a mantivesse no jornalismo, mas trabalhando menos horas. Ela se demitiu do cargo de editora de final de semana do *The Independent* e se ofereceu como correspondente da editoria de imóveis por um salário equivalente ao orçamento da seção. Assim, escreveria duas reportagens por semana (a qualquer hora do dia) em vez de trabalhar determinado número de dias; na verdade, trabalhava em média 27 horas semanais.

Por que Anne escolheu esse caminho?

Nem toda jornalista ambiciosa, principalmente não uma com as conquistas que Anne trazia no currículo, iria querer escrever sobre casas semigeminadas de quatro quartos e taxas de juros de hipotecas. Entretanto, ela percebeu que, ao fazer isso, em vez de parar de vez, se manteria, pelo menos, em contato com o jornal e ganharia algum dinheiro, além de ter tempo para sua jovem família. Durante uma conversa recente, Anne contou ter adotado a nova carreira com entusiasmo:

Eu achava que os jornais não conseguiam refletir como os imóveis eram um assunto importante para os leitores – isso foi antes de existirem cadernos de imóveis –, o que me deu a chance de escrever sobre tudo: economia, taxas de juros e a vida dos ricos e famosos em um setor no qual poucos jornalistas competiam. Eu adorava.

Então Anne foi convidada pelo *Financial Times* para cobrir o setor de imóveis, somando mais pontos ao seu currículo. Quando os filhos ficaram mais velhos, ela voltou a trabalhar em tempo integral, sendo chamada pelo *Times* para o lançamento do suplemento de imóveis. Foi um grande sucesso comercial. Na sequência, Anne foi indicada para ser coordenadora do projeto que levaria o jornal, então em tamanho standard, para o formato tabloide; depois virou chefe de redação, editora chefe do *Times Online* e, agora, editora de comentários.

O resultado disso tudo é que seu marido, o principal responsável pelo sustento da casa durante a criação das crianças, agora pode correr atrás da sua bem-sucedida carreira plural.

O que aprendemos neste capítulo?

Que as qualificações são importantes porque aumentam a confiança, agem como testemunhos de capacidade e criam vínculos com outras pessoas.

O lugar onde estudamos é quase tão importante quanto a qualificação em si. Assim, esse é um grande motivo para apoiarmos as instituições de ensino onde estudamos, pois elas sempre farão parte do nosso currículo.

A experiência também é importante, e devemos pensar lateralmente em como obtê-la em lugares relevantes.

Além disso, vimos que Julia Bowden é um exemplo excelente! (E talvez Julia deva aprender a não se abrir tanto enquanto passa delineador em outra pessoa. A cliente talvez esteja escrevendo um livro nas horas vagas.)

Dessa forma, o que você sabe o que é necessário. Contudo, como os estudantes de lógica bem sabem, “necessário” nem sempre quer dizer suficiente. Para ser bem-sucedida de verdade, você deve combinar “o que sabe” com “quem você conhece”, que será o tema do próximo capítulo.

## Em começo de carreira

1. Como definir se você está estudando as disciplinas certas? Pense no que espera fazer a seguir, conheça pessoas que trabalhem ou lecionem na instituição onde está estudando e pergunte a elas.
2. De que forma acumular a experiência necessária para o futuro? Escreva o nome das três empresas nas quais gostaria de estagiar, depois explore outras formas de trabalhar nelas.
3. Existe alguma qualificação profissional que poderia ajudá-la na sua carreira? Pense nisso quando tiver a possibilidade de estudar para obter essa capacitação.

## Em um estágio mais avançado

Se sua carreira não está como você acha que deveria estar, faça a seguinte avaliação:

1. Existe alguma pós-graduação que deveria estar fazendo? Liste os motivos pelos quais não poderá começar a estudar, visando essa qualificação nos próximos 12 meses. Como conseguirá superá-los?
2. Entre em contato com uma empresa de recrutamento de executivos ou converse com uma pessoa com mais experiência na sua profissão/empresa e mostre a ela seu currículo. Pergunte quais experiências ou capacitações extras o transformariam. A seguir, defina para si um prazo de 12 meses para, no mínimo, começar a se dedicar àquilo que seu interlocutor identificou.

4 *Ambition and Gender at Work*. 2011. Londres: Institute of Leadership and Management.

5 “Women in business: The secrets of their success”. 30 de julho de 2011. *Telegraph*.

6 “Boardroom diversity is a must for firms, executives say”. 24 de fevereiro de 2011. BBC News Online. <<http://www.bbc.co.uk/news/business>>.

7 Abreviação de Queen’s Counsel, título conferido a advogados gabaritados. (*N. do T.*)

8 “Gail Kelly”. Site da Melbourne Business School: <http://www.mbs.edu>. Visitado em 9 de agosto de 2011.

9 BOURNE, Leah. “Is Business School right for you?” 9 de fevereiro de 2011. Consultado no site Working Mother: <<http://www.workingmother.com>>.

10 GRIFFITHS, Sian. “Does an MBA come with such a cachet that it is worth giving up your job to enrol on one?” 13 de março de 2011. *Sunday Times*.

11 BOURNE, Leah. “Is Business School right for you?”

12 “Getting your MBA: Overview”. Site da Forté Foundation: < <http://www.fortefoundation.org> > . Visitado em 9 de agosto de 2011.

13 FINN, Widget. “Flexibility key for women”. 20 de julho de 2010. *Guardian*.

14 BOURNE, Leah. “Is Business School right for you?”

15 “It isn’t just for men in suits in the City”. 7 de abril de 2011. *Independent*.

16 Ibid.

17 O Norland College forma babás desde 1892. (*N. do T.*)



## CAPÍTULO 2

### Quem você conhece

O que você conhece representa a base da sua carreira, mas você não conseguirá ir muito além do primeiro andar sem os materiais certos – e o mais importante de todos eles são as conexões, isto é, a rede de contatos.

Não tenho tempo para quem acredita que a vida deveria ser uma meritocracia, baseada em “o que você sabe” e não em “quem você conhece”. Quem pretende atingir objetivos na vida necessita ser boa no que faz e criar relacionamentos com pessoas importantes.

Posso ilustrar esse exemplo contando sobre dois cafés da manhã.

Em janeiro de 2006, Cynthia Carroll estava hospedada, sozinha, em um hotel na Suíça. Ela já era uma executiva de sucesso, ocupando o cargo de diretora executiva da Alcan Primary Metal Group, o segundo maior produtor de alumínio do mundo. Ela havia completado 48 anos seis semanas antes. (Em um dos relatos que li dessa história, ela foi descrita como uma “empresária norte-americana de meia-idade”. Oponho-me ao termo “meia-idade”. Você a conhece? Cynthia Carroll não tem nada de meia-idade.)

Descendo para o café da manhã às 7 horas, havia somente outra pessoa na sala, um inglês amigável de cabelos brancos. Ela entrou e se sentou perto dele, e os dois começaram a conversar. O nome do homem era sir Mark Moody-Stuart, presidente da mineradora Anglo American, uma das maiores do mundo. Menos de dez meses depois, a sra. Carroll foi contratada como a primeira mulher e primeira diretora executiva não sul-africana da Anglo.

O que aprendemos com essa história?

Que devemos tomar café da manhã na Suíça em janeiro. Dessa forma, teremos uma chance acima da média de nossos sonhos se tornarem realidade. Em janeiro, em um pequeno resort para esquiadores na porção oriental da Suíça, reúnem-se líderes políticos

e empresariais de todo o mundo, além de alguns formadores de opinião das áreas de artes, ciência e economia, para debater os assuntos mais comentados do dia. Trata-se da reunião anual do Fórum Econômico Mundial, realizado em Davos.

Não adianta ser brilhante comandando empresas do segmento metalúrgico se ninguém sabe disso.

Porém, o histórico de Cynthia Carroll na Alcan deveria ter falado por si, certo? Ela precisava mesmo ir até a Suíça e conhecer sir Mark Moody-Stuart para ser incluída na pré-seleção do caçador de talentos trabalhando para a Anglo?

Sir Mark Moody-Stuart é um presidente gabaritado com reputação mundial e não teria empregado quem quer que seja por causa de um encontro casual durante o café da manhã. A sra. Carroll (cujo currículo inclui um MBA em Harvard e vários anos comandando uma grande companhia cotada na Bolsa de Valores) passou por várias entrevistas, tanto com o caça-talentos quanto com membros da diretoria da Anglo, e foi comparada a diversos candidatos antes de lhe oferecerem o cargo. Só que os principais caçadores de talentos do mundo, e falo isso por experiência própria, não são computadores: são pessoas. Quando os candidatos são avaliados, a recomendação pessoal tem extrema importância. E a recomendação pessoal do próprio presidente da empresa, uma importância maior ainda.

Sir Mark Moody-Stuart havia conhecido, conversado e se impressionado com a sra. Carroll.

Dois anos depois, em janeiro de 2008, eu estava hospedada, sozinha, em um hotel na Suíça. Eu já era uma empresária bem-sucedida e tinha minha coluna semanal no *Weekend Financial Times*. Faltavam seis semanas para eu completar 46 anos. Descendo para o café da manhã às 8 horas, notei um rosto amigo no salão. Não, não era sir Mark Moody-Stuart, mas alguém que eu conhecera rapidamente anteriormente: o diretor europeu de uma empresa global de processamento de pagamentos. Fui me sentar ao lado dele e começamos a conversar.

No dia seguinte, ele me convidou para caçar perdiz na Espanha. Naquela época, eu nunca havia caçado em solo espanhol e sempre havia esperado um convite para tal, não apenas porque o clima é muito mais atraente do que no Reino Unido, mas porque o nível mais elevado de executivos – diretores executivos, diretores de operações e financeiros – e consultores caça por lá.

Quando fui à Espanha, os outros convidados eram, sem dúvida, pessoas de enorme valor para meu negócio. Se não fosse pelo convite, teria tido um trabalhão para conhecê-las.

Em tempos de Facebook, Twitter, LinkedIn e outras mídias

sociais capazes de conectar milhões de pessoas, é necessário ir à Suíça em janeiro ou caçar na Espanha?

Mesmo para quem participa, o Fórum Econômico Mundial pode ser, como me disse um diretor executivo, “uma espécie de zoológico”. A segurança é similar à de qualquer grande aeroporto. A acomodação é escassa e, a não ser que você seja presidente dos Estados Unidos ou de um dos maiores bancos do mundo, você será alojado em Klosters, cidade que, de carro, fica a meia hora de distância. E, se for ainda mais obscuro, como eu, se verá dormindo em qualquer lugar a meio caminho de Zurique e tendo de partir antes de o sol nascer para comparecer a uma reunião às 8 horas da manhã.

Então Davos é necessário?

A resposta é sim.

Você pode achar que todos os debates poderiam ser vistos pela internet, mas a proliferação das mídias sociais torna a interação cara a cara ainda mais importante. Como tantas pessoas estão interligadas pela internet, é difícil distingui-las. É necessário, por isso, conhecer muita gente ao vivo antes de decidir quem você realmente deseja ter na sua comunidade e quem deixará com prazer do lado de fora.

## **Decidindo quem incluir na sua rede**

Eu uso três filtros. Nenhum deles é: “Essa pessoa será útil no futuro?” Não apenas é impossível saber a resposta (é muito melhor presumir que todos os conhecidos podem representar um papel no seu futuro e tratá-los à altura), como usar essa pergunta como filtro a transformará em uma egoísta incapaz de formar uma rede de contatos de valor duradouro.

Meus três filtros (e durante muito tempo eu nem sabia que os empregava) são os seguintes:

1. Eu gosto dessa pessoa? Gosto da companhia dela? Sinto-me valorizada por ela? Ficaria contente se me visse presa com ela em um trem rumo à Escócia?
2. Eu admiro essa pessoa? Admiro as conquistas, as capacidades dela, ou qualquer outra coisa a respeito dela? Por exemplo, sua generosidade e gentileza? Sinto-me inspirada por ela? Tenho a impressão de poder aprender com ela?
3. Confio nessa pessoa? Este aspecto pode ser meio intuitivo a princípio, mas, no fim das contas, se baseará na experiência, então preciso me encontrar com ela várias vezes.

Não é necessário atender a esses três critérios para eu desejá-la na minha rede. Sem dúvida, seria ótimo se assim fosse, mas basta um deles para eu pretender manter um relacionamento com você.

Independentemente do filtro que use, é importante formar uma rede. Sei que muitas pessoas, de ambos os sexos, acham isso desafiador. Porém, as mulheres parecem considerar essa tarefa mais complicada do que os homens, e, segundo uma reportagem recente publicada na *Harvard Business Review*, elas são incapazes de cultivar o que o autor descreve como “capital de relacionamento”.<sup>18</sup> Algumas de nós simplesmente não têm tempo, e outras não gostam de conhecer pessoas novas e se ressentem pelo tempo e esforço dedicados a manter o contato.

Contudo, se você ambiciona chegar ao topo de qualquer profissão, uma rede não é apenas algo “legal de ter”, é “essencial”. Assim, saia e conheça gente nova.

## **A abordagem para formar bons contatos**

Eis aqui as principais indicações de um livro recém-publicado sobre formação de redes de contato.<sup>19</sup>

- Lembre-se: conhecemos pessoas o tempo todo; assim, a formação de uma rede não acontece apenas em “eventos”. Desenvolva um estilo que funcione para você e apresente aos outros seu verdadeiro “eu” – a química pessoal responde por boa parte desse aspecto;
- Uma boa maneira de começar é oferecer ajuda quando não está precisando de nada para si. Decida quais são os dois ou três elementos pelos quais deseja ser lembrada; descubra seus pontos fortes e explore-os;
- Se não estiver trabalhando, tenha um cartão de visitas de alta qualidade e de aparência profissional;
- Nunca faça comentários negativos sobre as pessoas; os interlocutores vão ficar pensando no que você poderia dizer sobre eles pelas costas. E, afinal, vivemos em um mundo pequeno;
- Mantenha um banco de dados – busque acrescentar detalhes pessoais para quebrar o gelo, como nomes dos filhos e, se possível, a última vez que se falaram e sobre o quê;
- Além disso, participe de eventos e atividades mesmo sem estar com vontade, o que é especialmente verdadeiro no começo da carreira. Nunca se sabe quem podemos conhecer.

Por vezes me acusam de estar sempre pronta para expandir

meus horizontes sem qualquer critério. Tal comentário é completamente mentiroso; tudo depende da natureza desses novos horizontes. Na verdade, quando mudei de carreira e abri minha empresa, ia a todo e qualquer tipo de evento. Até mesmo quando não era convidada.

Quando deixei de trabalhar em um banco de investimentos, em 2000, descobri ter me tornado praticamente inexistente da noite para o dia. De repente, todos os eventos do setor aos quais eu era naturalmente convidada passaram a me excluir.

Um desses eventos era uma cerimônia de premiação para pequenas e médias empresas, realizada em um hotel chique em Londres. Decidi comparecer mesmo sem convite. Meu truque era aparecer com um vestido de noite e bolsa, mas sem casaco (era no começo de março e fazia muito frio), e entrar como se tivesse acabado de sair para fumar um cigarro. Meu golpe funcionava às mil maravilhas e eu logo me juntava aos drinques antes do jantar, cumprimentando e conversando com os conhecidos e fazendo-os me apresentar a outras pessoas. Ninguém sabia que eu não havia sido convidada.

Quando anunciaram o jantar, eu fiquei em apuros, pois não tinha onde me sentar. Dei uma olhada rápida na disposição das mesas e vi que o *Financial Times* tinha uma. Então dei uma passada na área do jantar um pouco antes e pedi aos atendentes para incluírem um lugar na mesa.

A mesa ficava aos cuidados do departamento comercial do jornal. Seus clientes eram todos anunciantes do *Financial Times*. Tive sorte; os anunciantes ficaram tão encantados por conhecer alguém do departamento editorial que ninguém perguntou por que eu estava ali. Conheci várias pessoas interessantes naquela noite, e dei prosseguimento aos contatos com cartas e e-mails. Sugeri ao dono de uma das mesas que me convidasse no ano seguinte, o que ele convenientemente fez.

Ao longo do tempo, tive sucesso ao entrar de penetra em quase todo evento importante, embora, no fim das contas, tenha geralmente conseguido entrar de forma legítima. Não vou mencionar os eventos ou como entrei, pois não quero que os organizadores fechem as brechas!

## **Reconheça a importância dos contatos**

Não existe nada de novo sobre a importância dos contatos. Na verdade, existe até um termo acadêmico para isso – “capital social” –, cunhado há quase cem anos. Escrevi minha tese de doutorado sobre o tema, mas não vou entediá-la com referências de livro

didático. A ideia é que os contatos serão tão importantes para você – e, crucialmente, para seus atuais e futuro empregadores – quanto suas qualificações e experiência. Assim, é muito importante, caso ambicione chegar ao topo, desenvolver uma forte rede de contatos pessoais.

Hoje as pessoas podem criar enormes “redes de contatos pessoais” no ciberespaço. Entretanto, não estou falando das redes virtuais. O número de pessoas que conhecemos, ou até mesmo sua importância, não é nem de longe tão crucial quanto conhecê-las em detalhes. Defino alguém como parte da minha rede se o indivíduo responder ao meu e-mail ou telefonema.

No seu caso, quantas são essas pessoas?

Caso você sinta que construir uma carreira parece dar trabalho demais e suspeita precisar de uma transfusão de energia, tente ouvir Lynda Gratton. Lynda é professora de Prática Administrativa na escola onde estudei, a London Business School, e é uma excelente combinação de inspiração e formação. O termo “entusiasmo infeccioso” foi inventado para ela. Sete anos mais velha do que eu, Lynda parece ter cinco anos a menos, e possui o pique de alguém dez anos mais jovem. E não lhe faltam ambições; ela já declarou querer “mudar o mundo”. Essa mãe de dois filhos glamorosa e cheia de vida é uma colegial criada na Cúmbria, na divisa com a Escócia, que já publicou diversos estudos e sete livros, o mais recente intitulado *The Shift*, no qual escreve sobre a importância das redes de contatos.<sup>20</sup>

Na primeira vez em que ouvi Lynda falar sobre as redes, ela praticamente não mencionou essa palavra, mas cunhou um termo que, a meu ver, descreve minha rede com exatidão: “Uma comunidade regenerativa.” Brilhante! As melhores redes são isto: um conjunto de relacionamentos com pessoas que lhe apresentam outros indivíduos. Qualquer rede de contatos – ou, como prefere Lynda, comunidade – terá um elemento de perda natural, e algumas das melhores pessoas para ajudá-lo a preencher as vagas serão as conhecidas por intermédio das ligações já existentes, pois elas, na verdade, terão sido pré-selecionadas para você.

Em seu último livro, Lynda disse acreditar que todos precisam ter três tipos diferentes de redes para “criar valor”.

### A “Panelinha”

Essa é a primeira e mais íntima rede de contatos. São as pessoas com as quais você pode contar para vencer qualquer grande

obstáculo. É provável que seja composta por um grupo relativamente pequeno de pessoas, algumas das quais com os mesmos conhecimentos que você. Existem pontos de contato suficientes para os integrantes se compreenderem de verdade e rapidamente acrescentarem valor. Sua “Panelinha” confia em você – eles já foram postos à prova ao seu lado – e você já os apoiou no passado.

Na minha opinião, sobretudo no que diz respeito à minha vida profissional, a Panelinha é composta pelos colegas de trabalho. Tenho uma pequena empresa, com menos de vinte pessoas, mas posso confiar que todas me ajudarão se eu precisar delas. Todas me conhecem bem e já estiveram na linha de frente comigo. Já vencemos desafios juntos (profissionais e pessoais) e elas também sabem que podem contar comigo.

Em casa, a Panelinha é composta por meu marido e os Centros de Custo, meus pais, além de um número bastante reduzido de amigas íntimas que correriam imediatamente para me ajudar em qualquer situação, sem fazer perguntas nem julgamentos.

E quem faz parte da sua Panelinha?

### *A rede de “Grandes ideias”*

A segunda das três redes de contatos consideradas necessárias por Lynda para ter sucesso é a das “Grandes ideias”, composta por pessoas completamente diferentes de você. É pela combinação das ideias delas e das suas que as grandes ideias surgem, pois o valor está em pensar de forma anticonvencional. Para Lynda, esta rede incluirá pessoas encontradas por acaso ou amigos de amigos. Os integrantes podem ser completamente diferentes de você, mas, em conjunto, estão preparados para vencer barreiras e criar uma conexão.

Existem diversas redes do gênero; enquanto a Panelinha pode ter apenas três pessoas, a rede de Grandes ideias poderia chegar a centenas, até milhares de indivíduos. Para Lynda, essa rede pode ser virtual, acessada pelo Facebook, Twitter ou por meio de blogs. (Presumo que ela não incluiu o LinkedIn, rede social profissional que tem um importante espaço na vida da mulher ambiciosa, como veremos mais tarde neste livro, mas que não a ajudará a ter grandes ideias.)

Não tenho página no Facebook; tenho conta no Twitter, mas não tuíto; e acompanhei até hoje somente o blog de uma pessoa: o do antigo editor de notícias do *Financial Times* depois que ele se mudou de Londres para a África do Sul. Contudo, tive uma grande ideia por meio dele: a de fugir de Londres para lá. A falta de interesse em

envolver-me com esse mundo virtual deve ser culpa da minha geração, mas compreendo a necessidade da rede das “Grandes ideias”. Olhando em retrospecto todas as grandes ideias em casa e no trabalho, percebo terem sido influenciadas por conhecidos com os quais praticamente não tinha nada em comum.

### *A “Comunidade regenerativa”*

Por fim, a terceira rede considerada necessária por Lynda para ter sucesso é a qualificada por ela como “Comunidade regenerativa”. Como eu disse, gosto do título; suspeito que minha rede de “Grandes ideias” e a “Comunidade regenerativa” são a mesma coisa: uma grande rede de contatos com pessoas das quais não sou particularmente próxima (ou, na maioria das vezes, tenho pouco em comum), mas que respeito, confio, me interessam e cuja companhia é agradável. Minhas ideias vêm dessas pessoas, bem como minha inspiração e a maioria dos novos contatos, e elas são inestimáveis quando penso em conquistar minhas metas.

Enquanto bebíamos uma taça ou duas de vinho branco italiano, Lynda me explicou não ter empregado a palavra “regenerativa” conforme eu a interpretara. Para ela, “Rede regenerativa” significa uma rede com pessoas que a energizam, inspiram, que levam-na a levantar da cadeira e agir. Eu, é claro, quero dizer algo como pessoas que repovoam sua rede de contatos.

De toda forma, nós duas concordamos que uma rede é vital para as mulheres ambiciosas.

Janet Hanson entende as comunidades regenerativas. Como diretora executiva da Goldman Sachs e mãe de dois filhos, fundou a 85 Broads em 1997. Originalmente, Janet formou a 85 Broads para que as atuais e ex-funcionárias da Goldman Sachs tivessem uma rede por meio da qual compartilhar carreiras e vidas profissionais. (O endereço do Goldman Sachs em Nova York é 85 Broad Street.) Atualmente, a rede conta com mais de 20 mil integrantes, incluindo mulheres com históricos diversos. A comunidade foi regenerativa não apenas para Janet, mas para milhares de mulheres do mundo inteiro.

### **Manter a rede de contatos**

Um lugar importante e óbvio para começar é dentro da empresa ou organização na qual você trabalha no momento. As redes internas proporcionam apoio, informações privilegiadas e dicas de oportunidade de cargos. Tais redes devem incluir os mais poderosos dentro da companhia e, também, colegas de todos os níveis.



Um estudo realizado em 2011 com mais de cem mulheres graduadas do setor de serviços financeiros concluiu que muitas delas apresentavam comportamentos “pouco prestativos” em relação às colegas, mostrando-se até mesmo relutantes em ajudar, pois ninguém as ajudara. Trata-se de uma visão muito limitada.<sup>21</sup> Um livro a respeito da liderança feminina nos lembra de que o progresso no local de trabalho “flui a partir do apoio dado às colegas, não apenas de esperar ajuda delas”.<sup>22</sup>

Explicando de maneira mais clara, é uma via de mão dupla.

E a coisa pode ficar bem complicada. Políticas internas existem em todas as empresas, grandes e pequenas; é uma realidade na qual nem todas as mulheres, para seu prejuízo, aceitam se envolver, conforme Avivah Wittenberg-Cox e Alison Maitland colocam em livro *Why Women Mean Business*:

Quando as mulheres condenam a política [no trabalho] e se mantêm a distância, elas realmente se afastam do jogo, sem reconhecer tal fato de forma consciente. Elas ocupam o tempo executando apenas o esperado do cargo. Os empregadores sabem desse aspecto – e as amam por esse fato – e é por isso que as mulheres são tão estimadas na gerência média. Elas dão ótimas abelhas operárias. Entretanto, as abelhas operárias se frustram quando veem que os colegas sendo promovidos dedicaram muito tempo à formação de contatos, forjando alianças e tentando “gerenciar o gerente”.<sup>23</sup>

Se você deseja chegar ao topo, cumprir apenas sua função não basta. Caso pretenda subir muito além do primeiro andar, é indispensável se dedicar ao estabelecimento de contatos. Você também deve ter adivinhado que acredito plenamente na persistência; ela costuma dar certo.

Crystal Christmas-Watson, gerente geral do Residence Inn by Marriott em Pentagon City, Estados Unidos, era uma jovem ambiciosa que desejava muito trabalhar na equipe de vendas. Ela pediu ao chefe que a apresentasse ao gerente de vendas regional em sua próxima visita à cidade. A história de Crystal foi publicada no site *Working Mother*.

O encontro foi cordial, mas breve – não houve aberturas. Ainda, Crystal persistiu. “Sempre que ele vinha, eu perguntava: ‘Posso tomar cinco minutos do seu tempo?’” Ela se lembra, rindo. Oito meses mais tarde, Crystal foi aceita no programa de treinamento de vendas da empresa.<sup>24</sup>

## **Valorize os integrantes da sua rede de contatos**

Um dos maiores desafios ao estabelecer uma rede de contatos é terminar com mais integrantes valiosos do que horas do dia. Também é importante que os integrantes da comunidade se sintam valorizados por você. Como disse um banqueiro certa vez: se integrar minha comunidade não faz a pessoa se sentir especial, ela não vai querer fazer parte. Só para lembrá-la, descrevo uma pessoa como integrante da “minha comunidade” quando sei que retornarão um telefonema ou e-mail meu.

Segundo a opinião corrente, a maioria das pessoas é incapaz de administrar uma comunidade com mais de mil pessoas. Eu gerencio, provavelmente, umas 2.500. O segredo para garantir o contato é ver essas pessoas pessoalmente o máximo de vezes possível. Estudantes de algo chamado “teoria da riqueza dos meios de comunicação” sabem que e-mail e outras formas de comunicação eletrônica (incluindo as mídias sociais) não são meios particularmente fortes de construção de relacionamentos, o que não é surpresa, se considerarmos que 85% da comunicação é não verbal.

Todavia, o cara a cara é difícil de ser conseguido com tantas pessoas, e seria fácil se sentir exaurida – principalmente no começo da carreira, quando se está tentando criar uma comunidade regenerativa. Uma das minhas funcionárias mais antigas me apresentou recentemente sua amiga Marisa Leaf, fundadora e diretora executiva da Hubbub, empresa londrina de entrega de comida. Marisa, com apenas trinta e poucos anos, afirmou ser mais fácil reduzir as barreiras entre o trabalho e o restante da vida quando se comanda a própria empresa, em especial quando o negócio tem um elemento social, como a comida.

A maioria dos negócios depende de algum tipo de rede; seria fácil passar as noites e os finais de semana em eventos de degustação de comida, clubes para jantar, aulas de culinária, palestras, promoções com empreendedores, clubes, etc., pois são inegavelmente úteis – além de divertidos. Porém, a falta de limites entre o trabalho e a vida privada e estar constantemente “de sobreaviso” podem ser prejudiciais para a vida particular e para a capacidade de pensar com clareza.

Assim, se é complicado gerenciar uma rede de contatos, então como se deve usar o tempo para encontrar com um número suficiente de pessoas, mas sem que isso consuma sua vida?

Solidão e tempo para pensar são coisas muito valiosas, como Marisa aprendeu.

Recomendo promover pequenas reuniões regularmente, e até

mesmo grandes reuniões, talvez uma vez por ano. O melhor seria tentar criar um evento “proprietário”. Existem encontros do gênero no Reino Unido, para os quais algumas pessoas fariam de tudo para ser convidadas.

Um dos melhores exemplos é a pré-exibição de gala da Exposição de Flores de Chelsea, realizada na noite de segunda-feira da mostra, cujos ingressos custam até 500 libras e são tão raros que a maioria é distribuída por votação. Bancos, empresas de contabilidade e escritórios de advogados usam esse evento para entreter a maior parte dos seus principais clientes. Você pode se perguntar por que tantos presidentes e diretores executivos têm tanto interesse em flores, a ponto de programarem suas agendas de viagem para estarem de volta ao Reino Unido na terceira segunda-feira de maio. Tudo porque os anfitriões são muito inteligentes: eles convidam também os cônjuges, criando um acontecimento que as pessoas não ousam perder.

Quando comprei minha empresa, há quase sete anos, fui orientada pelo diretor executivo de uma das maiores organizações de bens de consumo do mundo. Segundo ele, o aspecto mais importante era criar um evento proprietário.

Tentei criar vários.

Ofereço mensalmente um café da manhã privado no Walbrook Club – clube somente para sócios no coração do distrito financeiro de Londres –, em uma sala particular, para seis a oito pessoas. O café da manhã é uma boa refeição por só exigir das pessoas ocupadas cerca de uma hora, não as três horas necessárias para jantar. Não tenho palestrante, mas sempre convido para esse evento um jornalista e um banqueiro, assim as pessoas vêm sabendo que os outros convidados serão interessantes. Também restrinjo os convites – e, por isso, os convidados se sentem especiais, espero. Faço anotações sobre quem convidar enquanto cuido dos afazeres diários. Então, uma vez por mês, envio os convites e informo-lhes as datas dos outros cafés da manhã (caso não possam comparecer no dia para o qual foram convidados).

Outro evento proprietário que criei é o dia de tiro ao prato, na primavera, para apresentar o esporte às mulheres (e assim apresentar umas às outras). No Reino Unido, muitas das pessoas mais graduadas nas corporações, além de banqueiros, advogados e contadores, têm, na verdade, um “clube” de pessoas que se reúnem para atirar juntas em pássaros selvagens. Não é um clube “formal”, mas os participantes se conhecem praticando tiro e acabam criando relações, assim um convida o outro. Sei de um diretor executivo que, quando nomeado, teve um encontro particular com o presidente da companhia e então foi instruído a aprender a atirar,

pensando em desenvolver as ligações necessárias para ser um diretor executivo eficaz.

Existem pouquíssimas mulheres nesse “clube corporativo”. Contudo, tiro é um bom esporte para ser adotado pelas mulheres porque (ao contrário do tênis ou do golfe, por exemplo) elas podem competir de forma equilibrada. Se você for péssima em golfe, pode estragar a diversão dos companheiros do dia. No caso do tiro, se você não for muito boa (e eu sou bastante mediana), isso não afetará nenhum dos seus companheiros de tiro – a não ser, é claro, se atirar neles, bem ao estilo Dick Cheney.<sup>25</sup> Se correr tudo bem e você for uma boa companhia, será convidada novamente. De qualquer forma, nunca fui muito boa jogando golfe e, como o sr. M. é um excelente golfista, é melhor não competir. Além do mais, ele vive querendo me dar aula – faça assim, faça assado, deixe as pernas mais abertas, etc. (Eu disse ao sr. M. que se ele desse tantas instruções assim na cama, nós dois sairíamos lucrando.)

Então como passei a me dedicar ao tiro, quando percebi ser necessário para minha carreira?

Tive aulas durante um ano e me associei a uma amiga para organizar eventos de tiro, reduzindo assim os custos e nos dando a oportunidade de uma conhecer os contatos da outra. Depois, quando me senti preparada para organizar meu próprio dia de tiro, perguntei ao único grande diretor executivo que conhecia se ele aceitaria ser meu convidado e marquei o evento em um dia propício para ele. Depois convidei outros diretores – e eles só participaram porque o primeiro estaria lá.

Funcionou às mil maravilhas.

Isso foi há muitos anos e agora estou muito mais estabelecida – tanto como anfitriã quanto como convidada. Porém, aquele início foi muito valioso.

Comando uma empresa bem-sucedida e posso me dar ao luxo desse tipo de entretenimento. Todavia, quando deixei o banco de investimentos, trabalhei como funcionária durante muitos anos antes de ser capaz de comprar minha empresa. Durante esse tempo, não ganhei muito dinheiro em comparação à época do banco, nem podia me dar ao luxo de gastar em demasia.

Criei um evento proprietário diferente, que batizei de Clube MM, convidando para jantar uma dúzia de mulheres que admirava – e pedi para todas trazerem uma amiga. Banquei o aluguel da sala e as bebidas, mas todas pagaram pela refeição. Assim, mantive os custos baixos e ampliei minha comunidade. O Clube MM não existe mais há tempos, mas minha empresa ainda usa a estratégia de “traga um amigo” para ampliar os contatos.

Também peguei carona em diversas comunidades de outras

pessoas, procurando empresas que atendam um público similar, mas não concorram com a minha. (Outras organizações também fazem isso – a comunidade de atendimento a clientes bancários especiais, por exemplo.) Assim, juntamos forças uma vez por ano com um lojista de roupas sofisticadas, que abre duas horas mais cedo e serve o café da manhã na loja para nossos convidados. O resultado é conseguirmos ver muita gente entre às 8 e 10 horas da manhã, e a loja poder exibir seus artigos de vestuário, bolsas e joias para pessoas que, talvez, nunca pusessem os pés nela. Já realizamos diversas versões desse evento – alguns bem menores – com inúmeros donos de loja.

Sempre tive esse hábito de aliar oportunidades. Vinte anos atrás, quando era uma jovem analista de ações especializada na indústria do fumo, percebi que a Rothmans era dona da Cartier e Dunhill (agora Vendôme), e que ambas patrocinavam os jogos de polo de maior prestígio do Reino Unido. Perguntei ao diretor financeiro da Rothmans, meu contato na empresa, se podia levar um grupo de investidores (meus clientes) ao jogo. Eles costumam utilizar tais eventos para receber fornecedores e clientes endinheirados, mas ficaram felizes em me ajudar, e assim pude levar meus clientes para tomar chá com a rainha; naquela época, ela tomava chá nesse dia e entregava a premiação aos vencedores.

Em todos esses exemplos, tentamos encontrar lugares não necessariamente conhecidos pelas pessoas, usando contatos para chegar até eles.

## **A importância dos exemplos**

Alison Platt, diretora geral de divisão (Europa) da empresa de assistência médica Bupa, ganhou muita confiança – tema comum deste livro – e, sem dúvida, sabedoria com os modelos de vida femininos que cultivou.

Uma declaração sobre seu começo de carreira:

Só agora percebo como eu não sabia nada. Eu poderia ter me apavorado, mas possuía confiança, o que se deve, em parte, a ter mulheres fabulosas como exemplos, tanto na British Airways quanto na Bupa.<sup>26</sup>

O Clube MM era somente para mulheres. As pessoas costumam me perguntar sobre eventos exclusivos para o público feminino.

Eles são úteis? As mulheres deveriam comparecer?

Encaremos os fatos: se os homens promovessem eventos

exclusivamente masculinos, nós estaríamos em pé de guerra.

No entanto, gosto de eventos somente para mulheres por considerá-los bons exercícios para a “hora da verdade” (é como me refiro a eventos com ambos os sexos), particularmente porque, em geral, os homens são maioria.

Eventos internos somente para mulheres são úteis *pour encourager les autres*. Eles auxiliam as mulheres a encontrar modelos, estabelecer contatos e ganhar confiança; tudo isso longe dos funcionários masculinos da empresa.

Eventos externos para mulheres oferecem uma oportunidade para elas se conhecerem e criarem relacionamentos enquanto conversam sobre roupas, cabelo e filhos – assuntos que normalmente não teriam em comum com um homem. Eu os vejo como uma espécie de cobertura aérea para mulheres, enquanto criam para si redes de contatos de ambos os sexos em vez de um substituto para tais redes.

Além disso, eventos só para mulheres permitem-lhes forjar relacionamentos sem que suas intenções sejam erroneamente interpretadas. No começo da carreira (e, às vezes, até mais tarde), a iniciativa de estabelecer relações com pessoas do sexo oposto pode levar a convites indesejados. Certamente fica mais fácil após o casamento, conforme envelhecemos (e, no meu caso, ao engravidar), mas é algo a ser considerado. Dou todo apoio a empregar, quando for apropriado, o que a acadêmica e escritora Catherine Hakim chama de “capital erótico” – “uma mistura nebulosa e essencial de atração física e social” –,<sup>27</sup> mas devemos estar preparadas para um eventual aspecto negativo.

As melhores são as associações nas quais as redes exclusivamente femininas existem por outro motivo além de conhecer pessoas.

Por exemplo, pegue a 100 Women in Hedge Funds [100 mulheres no fundo de cobertura]. A versão norte-americana dessa associação é um grupo com interesses em comum que publica trabalhos sérios (sobre temas esotéricos, como a variação do alfa) e promove várias ações de caridade. Dou todo o meu apoio a esse tipo de coisa. Ela preenche todos os meus critérios de organização à qual desejo pertencer: focada em um segmento e com propósito.

Arianna Huffington é um exemplo recente de mulher que construiu uma empresa bem-sucedida por meio da rede de contatos. Ela fundou em 2005 o site de notícias e blog norte-americano *The Huffington Post*. De forma memorável, Arianna tirou proveito dos contatos de forma a fazer milhares de celebridades de primeiro escalão, políticos e especialistas publicarem de graça no site.

Em 2011, a AOL adquiriu o *The Huffington Post* por 315 milhões

de dólares.

## **Estabelecendo conexões como forma de investimento na carreira**

Formar uma rede de contatos tem a ver com pensar lateralmente, tentando achar uma maneira de dar às pessoas algo talvez impossível de ser obtido de outra forma – acesso a um evento ou restaurante difícil de entrar, oportunidade de conhecer alguém que não conheceriam de maneira diferente, possibilidade de comprar roupas e bolsas às 8 horas da manhã (horário bastante útil para uma mãe que trabalha) – e combinar isso com a possibilidade de pôr a conversa em dia pessoalmente, ouvindo direto das pessoas as últimas novidades. No caso de Arianna Huffington, ela deu voz na internet a pessoas que, embora conhecidas, não teriam expressividade de outra forma.

E se você trabalhar para um fundo de cobertura – ou, na verdade, se você fizer qualquer coisa – e morar a centenas de quilômetros de onde os eventos acontecem?

Meu conselho é: associe-se, participe virtualmente e, depois, uma ou duas vezes ao ano, dedique tempo e dinheiro para entrar em ação.

Os dois pontos mais importantes a lembrar disso tudo são:

- relações são feitas pessoalmente;
- as pessoas são importantes, não você.

Não sou fã de eventos de “network” anunciados como tais, principalmente se você não estiver em um estágio avançado da carreira. Pela minha experiência, eles são muito mais úteis para quem está começando a vida profissional e podem com frequência ficar cheios de pessoas com algo para vender – ainda mais quando os organizadores ganham dinheiro com o evento em si.

Caso pretenda formar uma rede de contatos, tente fazer algo envolvendo o estabelecimento de relações em vez de promovê-la tendo somente isso em mente.

Eis algumas ações que sugeri recentemente a uma mulher em um estágio avançado da carreira.

- Filie-se a uma companhia de *libré* (são associações comerciais londrinas com séculos de idade) – qualquer uma delas serve – e seja voluntária em um comitê. Se não morar em Londres,

- participe ativamente de uma associação comercial ou de classe na sua região;
- Associe-se a um clube exclusivo para membros e participe dos eventos. Pode ser um clube social (Soho House) ou esportivo (de golfe, tênis). Quanto mais prestigiosa for a associação, melhor;
- Apoie uma organização de caridade cuja diretoria tenha muito prestígio e pela qual você possua um interesse autêntico. A maioria começa se voluntariando para ajudar em um evento específico e termina sendo gestor. (Abordarei esse tema no capítulo 8.)

Neste capítulo, pretendi convencê-la da necessidade de ter uma rede de contatos para construir sua carreira, sustentando que o conteúdo do currículo, em termos de qualificações e experiências, não basta para chegar ao topo. Sugerí maneiras de conseguir tal intento: incentivei-a a superar as hesitações e relatei minhas experiências.

Porém, ainda preciso transmitir um último conselho essencial. Nesta era de e-mails, cartas de agradecimento escritas à mão são uma forma de se destacar na multidão. Sempre carrego comigo cartões-postais personalizados para mandar recados aos integrantes da minha rede depois de encontrá-los pessoalmente.

Seja atenciosa! Seja pessoal!

Lembre-se: a arte de estabelecer uma rede de contatos se resume a conhecer outras pessoas – e ajudá-las.

## **LIÇÃO DE CASA PARA MULHERES AMBICIOSAS**

### **Em qualquer estágio da carreira**

Sua rede de contatos atual servirá de suporte para sua vida profissional? Para descobrir, comece escrevendo os nomes das pessoas com as quais você troca pontos de vista e opiniões (sem contar os contextos relacionados puramente ao trabalho):

- todos os dias;
- todas as semanas;
- todos os meses e, finalmente,
- com menos frequência (mas ao menos uma vez por ano).



Agora, anote o nome dessas pessoas em uma folha de papel em branco, depois conecte aquelas que se conhecem. Todos na sua rede – a maioria dos integrantes – se conhecem?

Se sim, ela é “fechada” demais para ter muita serventia.

### **Em começo de carreira**

Aumente os contatos criando um evento só seu. Busque fazer isso duas vezes por ano. Se não sentir confiança para executar essa lição de casa sozinha, junte forças com uma amiga e tentem em conjunto. É assim que se faz:

- Pensem em um lugar que lhes cobraria um bom preço por um jantar para vinte pessoas e façam a reserva;
- Listem dez mulheres mais ou menos da idade de vocês e de que gostem, admirem e/ou em que confiem;
- Mandem um e-mail para elas e convide-as a participar. Digam-lhes qual será o custo e que levem uma amiga. Listem o critério de seleção – por exemplo, a amiga com maior potencial;
- Durante o jantar, peçam a todas que se apresentem e digam algo sobre si que não pode ser encontrado na internet;
- No próximo evento, peçam o mesmo a todas as mulheres que estiverem comparecendo pela primeira vez. E continuem assim a cada nova reunião.

Garanto que, se continuar fazendo isso, você terá uma rede tão boa quanto a minha quando chegar à minha idade – e muito possivelmente melhor.

### **Em um estágio mais avançado**

Você acha necessário aumentar seus contatos? Aqui estão algumas sugestões.

- Escreva o nome das cinco pessoas com os melhores contatos que você conhece. Depois, peça a todas que lhe ajudem a aumentar sua rede, mesmo que seja com apenas mais uma pessoa. A tarefa se tornará mais fácil se explicar o tipo de pessoas que gostaria de conhecer;
- Tente se envolver com uma organização sem fins lucrativos na qual possa participar da diretoria ou de uma comissão da diretoria. Escolha uma cujo conselho administrativo tenha muitas pessoas notáveis (veja o capítulo 8);
- Estabeleça a meta de conhecer uma pessoa e manter contato

pessoal com ela pelo menos uma vez por mês.

18 HEWLETT, Sylvia Ann. “The real benefit of finding a sponsor”. 26 de janeiro de 2011. Blog da *Harvard Business Review*. <<http://blogs.hbr.org>>.

19 MUNZ JONES, Neil. 2010. *The Reluctant Networker: Giving You the Tools and Confidence to Give Networking a Go*. Blackminster: HotHive Books.

20 GRATTON, Lynda. 2011. *The Shift: The Future of Work is Already Here*. Londres: HarperCollins.

21 *Past Perspectives; Future change. A Study into the Experiences of Senior Women in Financial Services*. 2011. Londres: Muika Leadership and Odgers Berndtson, p. 22.

22 EAGLY, Alice H. e CARLI, Linda L. 2007. *Through the Labyrinth. The Truth about how Women Become Leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press, pp. 173–4.

23 WITTENBERG-COX, Avivah e MAITLAND, Alison. 2009. *Why Women Mean Business*. Chichester: Wiley, p. 242.

24 BOWERS, Katherine. “Secrets to climbing the career ladder”. 25 de janeiro de 2011. Site Working Mother. <<http://www.workingmother.com>>.

25 Em fevereiro de 2006, o então vice-presidente dos Estados Unidos, Dick Cheney, baleou acidentalmente um advogado de 78 anos durante um dia de caça à codorna. (*N. do T.*)

26 SMITHERS, Rebecca. “I’m a believer – how women can achieve managerial career success”. 26 de fevereiro de 2011. *Guardian*.

27 HAKIM, Catherine. “Have you got erotic capital?” 24 de março de 2010. *Prospect Magazine*.

## CAPÍTULO 3

# Nunca é tarde demais

**E**spero, neste capítulo, inspirá-la a deixar sua zona de conforto.

Muitas mulheres abrem mão das ambições com facilidade, e normalmente por uma razão simples e desnecessária. E a mais desnecessária de todas é: “é tarde demais.”

Eu tinha 26 anos quando percebi ter cometido um engano terrível. Eu estava noiva e prestes a me casar pela – verdade seja dita – quarta vez quando ocorreu-me que eu deveria ter tomado um caminho diferente na vida. Não, não terminei o noivado (como fui uma noiva em série durante algum tempo, eu tinha de seguir adiante e me casar, ou ninguém iria me levar a sério). Porém, tomei atitudes para consertar meu erro na vida profissional, não na pessoal.

Meu engano foi não ter estudado para ser contadora certificada. Percebi, quatro anos depois de me formar na faculdade, que teria adorado e teria sido boa nisso, então poderia ter ganhado credibilidade na carreira. Até hoje, é meu único arrependimento na vida (em geral, não aceito me lastimar, bem como não aceito me sentir culpada – são duas emoções que consomem energia demais e podem desviar mulheres ambiciosas).

Por que não me demiti naquela hora e me candidatei a uma vaga de estagiária na área de contabilidade?

Porque pensei ser tarde demais. Eu estava acostumada a ver as pessoas tornando-se contadores logo após deixar a universidade. E eu já estava no mercado de trabalho há alguns anos. Censurei-me por não ter feito o mesmo quando me formei e jamais sequer examinei a possibilidade de recomeçar aos 26 anos.

Eu pensava ser tarde demais.

Tarde demais?

Eu tinha 26 anos. Analisando minha decisão agora, não consigo

acreditar. Eu mal havia deixado as fraldas! Poucos anos depois, a irmã caçula da minha Amiga Mais Antiga também percebeu, nessa mesma idade, que deveria ter feito contabilidade e mencionou à AMA que julgava ser tarde mais. A AMA disse para ela deixar de ser boba, pois nunca era tarde demais, principalmente aos 26 anos.

Ela largou o emprego e entrou para uma empresa de contabilidade. Vinte e poucos anos depois, ela está navegando pelo mundo com o marido enquanto eu trabalho 14 horas por dia.

Provavelmente existe uma lição aqui.

Na verdade, nunca é tarde demais para nada, seja para entrar na política, escrever o primeiro romance, tuitar, escalar o Everest ou para aprender a nadar.

Você não fez o *A-levels*<sup>28</sup> em ciências e perdeu a chance de ser veterinária?

Conheço uma jovem que concluiu dois *A-levels* de ciências no supletivo (esses cursos se descomplicam quando envelhecemos – difícil é encontrar tempo para estudar) e foi cursar medicina veterinária com trinta e poucos anos.

O que fiz quando tinha 26 anos?

Candidatei-me a um MBA, para algumas pessoas, um “diploma de contabilidade de pobre”. Foi uma ótima decisão e estou feliz com o curso. (Também me casei com aquele noivo e me sinto feliz por ter feito isso.) Contudo, ainda gostaria de ter percebido que nunca é tarde demais.

Quando Anna Mary Robertson Moses morreu, em 1961, o presidente John F. Kennedy divulgou um comunicado elogiando suas pinturas por elas terem inspirado uma nação, observando que “todos os norte-americanos lamentam sua perda”. O governador do estado de Nova York, Nelson Rockefeller, declarou no seu último aniversário que não “havia uma artista mais renomada em todo nosso país”. O presidente Harry S. Truman chegou a tocar piano somente para ela.

Quem foi essa mulher que cativou presidentes dos Estados Unidos e fãs de arte em seu país e no exterior?

Anna Mary Robertson Moses era mais conhecida no mundo inteiro como vovó Moses, uma mulher que só começou a pintar aos 76 anos, quando as mãos ficaram prejudicadas demais pela artrite para segurar uma agulha de bordado. Como não conseguia ficar parada sem fazer nada, mesmo depois de passar a vida trabalhando em fazendas, ela pegou um pincel.

Quando morreu, suas pinturas podiam ser vistas em museus de lugares distantes de seu país de origem, como Viena e Paris.<sup>29</sup>

Por que preciso contar essa história e muitas outras? Será que homens e mulheres podem pegar um pincel no crepúsculo da vida?

Na verdade, as mulheres são muito mais suscetíveis a criar obstáculos ao progresso do que os homens. Afirmar ser tarde demais para algo é a barreira encontrada com mais frequência.

Não faça isso! Nunca use essa desculpa!

Se você se vir dizendo “é tarde demais”, certamente estará errada.

Para começar, odeio suposições. Apesar de o ditado ser um tanto grosseiro até mesmo para mim, nunca devemos contar com o ovo dentro da galinha.

Nunca suponha nada.

Mulheres são pessoas ocupadas – em especial se estiverem trilhando o habitual caminho multifuncional de carreira, filhos e marido –, e talvez por conta disso são mais facilmente convencidas (ou, pior ainda, elas supõem) de que a estrada para o sucesso passa por uma porta já fechada e trancada.

## **Nunca é tarde (ou cedo) demais para buscar inspiração nos outros**

A TV e os jornais parecem cheios de pessoas que ganharam o primeiro milhão antes mesmo de poder votar. Em uma cultura de celebridades que venera o sucesso de empresas da internet tocadas por recém-formados – Mark Zuckerberg, fundador do Facebook, por exemplo –, talvez você sinta que ficou para trás mesmo aos 25 anos, caso ainda não tenha embolsado centenas de milhares de libras, se seu site não receber um milhão de visitas semanais ou se não viver aparecendo nos tabloides.

Mesmo estando no começo da carreira, é fácil acreditar ter perdido o bonde. Às vezes, parece que se você “simplesmente” estudar com afinco na faculdade em vez de largar tudo para abrir uma empresa, você estará deixando o tempo passar.

É melhor se inspirar nas jovens que realizaram grandes conquistas com as quais você pode se identificar – examinando, por exemplo, as listas das “35 Mulheres com Menos de 35” da revista *Management Today* e sentindo que tudo é possível, e, além disso, que uma delas poderia ser você. A lista de 2011 trouxe uma ampla gama de qualificações, contando com mulheres dos setores de engenharia, administração de bens, roupas íntimas para modelar o corpo (surpreendentemente, foi encontrada uma lacuna no mercado), óculos escuros seguros para crianças, aluguel de roupas de estilistas (sem sombra de dúvida, isso teria me ajudado a entrar de penetra com estilo em jantares exclusivos), salgadinhos integrais e iniciativas dignas, tais como ensinar crianças sobre diversos problemas de saúde.<sup>30</sup>

O único aspecto negativo de ser tão jovem – principalmente no caso das mulheres – é que os homens mais velhos, em particular, podem não levá-la a sério no começo.

Esta preparada para isso e não se preocupe.

Louise Hodge comprou sua empresa, a Pilot Flight Training, em 2004, aos 29 anos. Naquela época, ela já voava há cinco anos na escola, sediada em Oxfordshire.

Eu desejava ser dona de uma empresa ainda na faculdade. Adoro voar, então procurei o proprietário da Pilot Flight Training e disse: “Você está ficando velho. Precisa se aposentar e vender a empresa para mim.” Ele me colocou contra a parede durante um ano para ver se eu era séria e depois me vendeu, pois sabia que eu a adorava e cuidaria bem dela. Eu não tenho dúvidas – elaboro o raciocínio após tomar a decisão. Eu nem imaginava o que estava fazendo. Aprendi no dia a dia. No primeiro dia, me senti por fora. No segundo, pedi para os funcionários me ensinarem: “Vou aprender com vocês”, afirmei. Foi muito estranho passar de aluna a chefe, por isso pensei ser melhor enfrentarmos tudo aquilo juntos. Para financiar a aquisição, usei o dinheiro que poupei no meu antigo emprego em TI, além das verbas rescisórias. E vendi minha casa. Foi difícil no começo, por ser jovem e mulher. Os clientes costumavam achar que eu era a recepcionista ou que iria recorrer imediatamente a um instrutor homem. Isso não me abalava – eu vinha da área de TI, um campo dominado por homens, e, com o passar do tempo, eles me conheceriam.

Outro setor dominado por homens é o da construção. Becci Taylor, 31 anos, de Lincolnshire, era uma das “35 Mulheres com Menos de 35” da *Management Today* em 2011. Engenheira formada em Cambridge, é especialista em alternativas para construção com pouco uso de energia na consultoria Arup. Para Becci, ser mulher tem suas vantagens.

Se alcançar o sucesso jovem, você pode se ver mandando em gente mais velha, tanto colegas quanto empreiteiros. Eu tenho encontrado dificuldades em dar ordens a homens mais velhos do setor – por exemplo, gerentes de projeto –, porém, ser uma mulher jovem também tem suas vantagens. Mulheres jovens na área da construção podem achar mais fácil do que seus colegas homens enfrentar homens mais velhos. Após superar as barreiras iniciais, dá para ganhar respeito com facilidade, talvez em resultado da novidade do gênero. É um estereótipo, mas as mulheres costumam saber lidar bem com as pessoas; é um aspecto positivo. Eu tinha 26 anos quando gerenciei meu primeiro serviço. Eu estava trabalhando com empreiteiros que iriam completar e construir um projeto iniciado por mim. Eles eram homens experientes com 50 ou 60

anos, mas não me desrespeitavam e me ouviam. Tratei-os com respeito e ouvi a opinião deles, sem arrogância. Entre nós, o serviço foi executado sem problemas.

Embora ser bem-sucedida enquanto se é jovem possa ser inicialmente uma desvantagem, a boa gestão do fato pode se tornar um ponto positivo. De qualquer maneira, é uma experiência com a qual amadurecemos.

Assim, mesmo se você não arrebatou um dos muitos prêmios destinados a jovens conquistadores, o maravilhoso é nunca ser tarde demais!

### **Não use a idade como desculpa**

No primeiro semestre de 2009, gente do mundo inteiro ficou espantada com o videoclipe de uma mulher cantando. Em apenas três semanas a apresentação foi vista milhões de vezes. A verdadeira surpresa era não se tratar de uma pop star famosa, mas de uma escocesa amadora, desconhecida, de 47 anos de idade, cantando a plenos pulmões uma canção de um musical da Broadway de 29 anos antes.

Ninguém esperava muito de Susan Boyle quando ela pisou no palco do programa *Britain's Got Talent*, em parte porque sua apresentação de "I Dreamed a Dream", do musical *Les Misérables*, foi muito cativante. De forma inconsciente ou não, esperamos o sucesso de pessoas jovens e bonitas. Nós nos deliciamos com prodígios infantis e podemos citar realizações juvenis, tais como Mozart compondo aos cinco anos e Bobby Fischer vencendo competições de xadrez aos 13. Quando alguém tem sucesso, costumamos atribuí-lo a um treinamento iniciado em idade precoce – afinal, Tiger Woods pegou o primeiro taco de golfe aos 2 anos.

É por isso que histórias como a de Susan Boyle tendem a pegar as mulheres de surpresa. É normal envelhecermos e nos resignarmos com o fato de a janela para o estrelato ou para escrever o grande romance britânico ter se fechado. Susan Boyle, até então uma solteirona desconhecida, já gravou dois discos, e o primeiro vendeu 15 milhões de cópias em todo o mundo.

Escrever é uma carreira na qual várias mulheres bem-sucedidas começaram mais tarde na vida. Apesar de ter produzido muitas colunas com vinte e poucos anos (para mim, escrever nunca foi minha profissão principal; era um bico para ajudar a bancar as contas), eu não escrevia mais para consumo público depois de chegar aos 30 e virar corretora de valores. Porém, em 1999, aos 37 anos, comecei a escrever as colunas da sra. Moneypenny. Não virei

celebridade por conta disso, mas foi um passaporte para muita coisa na minha vida. Diversas mulheres que conheço, pelo menos de ouvir falar, começaram a escrever com mais idade.

O convite do *Financial Times* foi uma surpresa total e não começou bem. Eles planejavam lançar uma revista semanal e queriam uma coluna sobre “sexo no trabalho”. Expliquei a eles que, apesar de trabalhar para um banco que, à época, empregava mais de 70 mil pessoas, até onde eu sabia, nunca fizera sexo com nenhuma delas (embora, com tantos escritórios espalhados pelo mundo, nunca se sabe quem eles podem contratar, então um ex-namorado pode estar à espreita por aí). Da mesma forma, nunca transei no escritório nem passei dos limites na sala da copiadora durante as festas da companhia (aliás, eu nem sabia onde ficava a dita cuja). No fim das contas, o jornal ambicionava uma coluna sobre gênero, não sexo no trabalho.

Expliquei, então, que provavelmente eu continuava sendo a pessoa errada.

Por não acreditar na já citada teoria do teto de vidro, creio que a melhor forma de vencer qualquer barreira é esmigalhando o mito de que as mulheres “podem fazer tudo”. Por isso citei um monte de argumentos para não escrever a coluna (ser muito ocupada por ser uma mãe que, além de trabalhar, estava tentando finalizar o doutorado), mas nenhum funcionou. Desde então, escrevo para o *Financial Times*. Só não falei uma coisa: “Estou muito velha para começar a escrever uma coluna para um jornal de âmbito nacional.”

Várias mulheres escrevem muito bem e só tomam consciência disso mais tarde. Mãe solteira, o que teria acontecido se Joanne Rowling julgasse ser tarde demais para começar a escrever um livro infantil sobre um menino mágico?

Ela pode ser rica hoje, mas, antes de publicar seus livros, não tinha praticamente um centavo, estava imersa em uma depressão profunda, era divorciada e tentava criar um filho sozinha enquanto cursava a faculdade. Rowling passou de dependente da assistência social para uma das mulheres mais ricas do mundo em apenas cinco anos, graças ao trabalho duro e determinação, tudo isso bem depois da idade na qual a maioria das pessoas inicia a vida profissional.

Quem começou ainda mais velha foi Mary Wesley, cujo primeiro livro para adultos, *Jumping the Queue*, foi publicado em 1983, quando ela tinha 70 anos. Mary se tornou uma das romancistas de maior sucesso da Grã-Bretanha, vendendo 3 milhões de exemplares e emplacando dez best-sellers nas duas últimas décadas da vida.<sup>31</sup>

**Nunca é tarde demais para ser “irresponsável”**



Talvez algumas mulheres (mães, em particular) achem irresponsabilidade ou egoísmo mudar de carreira ou voltar à escola para cursar um MBA quando essa mudança custará muito ao orçamento familiar, podendo preocupar os outros membros em relação ao futuro financeiro da família. Contudo, se explicar o porquê da sua decisão, investir na carreira deixa de ser irresponsabilidade.

Ao menos você não faz parte do número crescente de mulheres com mais de 50 anos pulando de aviões simplesmente por vontade. Segundo uma instituição de caridade para idosos, a Age UK, a prática de esportes radicais entre cinquentões está crescendo na Grã-Bretanha. Embora sempre exista uma idade mínima para participar desse tipo de atividade, não existe uma idade máxima!<sup>32</sup> Seu marido e filhos certamente ficariam muito mais nervosos com isso do que se você voltasse a estudar ou mudasse de carreira. Completarei 50 anos no ano de publicação deste livro, e estou determinada a investir mais tempo em mim mesma e na minha saúde física. Embora talvez não pule das Cataratas Vitória, no Zimbábue, amarrada à ponta de um elástico, planejo estabelecer alguns desafios físicos menos aterradores.

Annie Clarke, de Suffolk, completou 60 anos no ano passado e decidiu que a melhor forma de comemorar essa ocasião especial era saltar de um avião a quase 4 quilômetros de altitude, um objetivo atrás do qual sempre correu, mas nunca conseguiu realizar. A intrépida Annie provou que nunca somos velhas demais para experimentar novas atividades. Na verdade, alguns podem considerá-la uma mera novata nesse esporte, uma vez que há relatos de paraquedistas na casa dos 90 anos – isso que é amadurecimento radical.

Aprendi a pilotar um avião aos 46 anos e tirei o brevê aos 47. Não deixei a idade atrapalhar minha formação, mesmo que um grande número de provas escritas tenha testado severamente minha massa cinzenta. (Incluindo uma na qual eu devia calcular o centro de gravidade de um avião conforme botava determinados itens no seu interior – como tentei explicar ao examinador, depois que alguém do meu tamanho entra em um avião, não importa se algo mais é colocado, o centro de gravidade permanecerá firmemente ao meu redor.)

Fui inspirada a voar por Polly Vacher. Minha ladainha de “nunca ser tarde demais” foi maravilhosamente bem comprovada por ela, moradora da minha vila. Musicista talentosa, mãe de três filhos e ex-professora, Polly fez um salto duplo de paraquedas como obra de caridade aos 49 anos e adorou! Duzentos e quarenta e cinco saltos depois, passou a voar e tirou o brevê em 1994, aos 50 anos.

Incansavelmente, Polly arrecada dinheiro para a instituição de caridade Flying Scholarships for the Disabled (FSD), e em 2002 foi sagrada Membro da Ordem do Império Britânico por sua dedicação.

Polly foi descoberta pelo mundo em 2001, quando deu a volta no globo em 124 dias para ajudar a FSD. Sua circum-navegação solo do planeta, no sentido do Oriente, foi realizada na menor aeronave pilotada por uma mulher na rota passando pela Austrália – o monomotor Piper PA-28 Cherokee Dakota G-FRGN. A jornada incluiu um trecho de 16 horas do Havaí à Califórnia. E eu sofro para voar até Southend!<sup>33</sup>

Em maio de 2003, Polly partiu de Birmingham para sobrevoar o Polo Norte, a Antártida e os sete continentes, voltando apenas um ano depois, em abril de 2004, tornando-se a primeira mulher a voar solo sobre as regiões polares. Ela diz:

Passei a ter muita confiança em mim mesma, bem como nos deficientes para quem arrecado dinheiro. Eu não pensava precisar disso, mas minha confiança triplicou depois do meu primeiro voo solo. Tudo depende de como você se prepara – o treinamento para sobreviver em todas as condições me deu confiança. Aprendi a navegar pelo sol (caso o GPS parasse de funcionar) e a me virar em um bote salva-vidas (pois dois terços da superfície do mundo são cobertos de água). Sem dúvida, me assusto com o desconhecido – com o “e se?” –, afinal, sou humana.

Polly vive incentivando os outros a “continuar aprendendo”. É uma sorte morar perto de quem me inspira tanto; ela é um lembrete constante de que não importa a idade, sempre existe algo a ser conquistado na vida.

Independentemente de onde você more, sempre haverá mulheres a lhe inspirar, mesmo que não tenham fama mundial.

Conhece alguém muito dedicada a obras de caridade?

Procure-a e se ofereça como voluntária para ajudar no próximo evento.

Conhece alguém que possui um escritório político regional ou nacional?

Procure-a e se ofereça como voluntária no escritório ou ajude com a campanha nas próximas eleições.

Nunca se é velha demais para aprender – e nunca se é velha demais para ser voluntária.

Pode não ser um caminho tranquilo. Não se deixe enganar: as incríveis conquistas detalhadas neste capítulo e em outras partes do livro não aconteceram facilmente. Nem se deram sem desafios. O que me lembra o poeta e dramaturgo alemão Bertolt Brecht: “Quem

luta muitas vezes, fracassa; mas quem não luta, já fracassou.”

É uma grande verdade.

O fracasso pode dar a impressão de você ter tomado a decisão errada, que está na hora de encerrar o expediente por hoje. No entanto, é normal sentir uma mistura de desespero e mortificação quando algo não funciona – só não se sinta incapacitada por conta disso. O livro *Backwards in High Heels* resume a questão desta forma:

É o fracasso que expõe seu núcleo de aço; ele a lança de volta aos princípios elementares e lhe dá a chance de descobrir recursos interiores desconhecidos. Ele lhe possibilita estrear seu filme de reaparição [...] Na vida real, o fracasso é assim: ruim demais. É muito provável que você sinta seu efeito físico, como se tivesse sido atingida por um instrumento contundente [...] pode chegar como um terrível choque surpreendente [...] Você ficará recoberta pela neblina da vergonha.<sup>34</sup>

Entretanto, não significa desistir.

Perguntaram uma vez a Carol Bartz, ex-diretora executiva da Yahoo! Inc., se ela já havia sofrido de falta de autoestima. Ela respondeu:

É claro! Ainda soffro. Um pouco de falta de autoconfiança é saudável porque você se mantém alerta: fica tentando se aprimorar de muitas formas. O fracasso é uma parte muito importante da vida. Ah! Você deve fracassar! Você precisa fracassar. Se não fracassar, não conhecerá os graus do sucesso. Já cometi muitos erros. Nenhum deles se destaca. Cometo erros toda semana, todo mês, todo ano. Você necessita ter a coragem de apresentar uma ideia. E precisa ter a coragem de ver muitas delas fracassar.

No começo dessa mesma entrevista, Carol havia dito:

É como, por exemplo, esquiar. É preciso cair para aprender a ser um esquiador melhor. Sou uma grande jardineira, e se você não matar um monte de plantas no processo, nunca saberá cuidar de um jardim.<sup>35</sup>

## **Tenha prazer em ficar livre do estrogênio**

As mulheres são bem mais obcecadas com a idade do que os homens. Isso porque o visual (seu “capital erótico”) é uma de suas

qualidades e você o sente ir embora com maior intensidade.

Também sei que sou muito sensível a isso (não que eu fosse muito atraente na juventude). Ano passado, cheguei a fazer um dia de filmagem para o programa de TV sem maquiagem e com o cabelo cheio de bobes. Uma integrante da plateia daquele dia exclamou como eu parecia nova.

“Eles deixam você com cara de velha na TV”, ela afirmou. “Eles deixam você aparentando uns 50 anos!”

Expliquei calmamente que eu tinha uns 50 e a questão da idade deixou de ser mencionada.

O que me leva a outro fator importante para explicar por que as mulheres nunca devem pensar ser tarde para nada: contamos com ajuda extra da Mãe Natureza depois de certa idade, o que nos abre um monte de portas.

Sim, um dia ficamos livres do estrogênio.

Soa melhor do que pós-menopausa?

Estou livre do estrogênio há três anos, o que, com quase 50, é uma idade razoavelmente jovem. Porém, estou adorando e não me sinto privada de nada.

Talvez seja a consciência de não ser mais capaz de ter filhos e assim poder dirigir minhas energias para outra coisa que me faz sentir uma maior liberdade. Talvez a culpa seja apenas da falta de hormônios chatos. Seja lá o que for, sinto ter a energia e a ambição para encarar as coisas na segunda metade da minha vida profissional (espero chegar aos 75 e além) com a mesma disposição que tinha na primeira metade.

Também consegui passar por essa mudança na minha composição química sem recorrer à TRH. (Caso algum homem esteja lendo este livro, essa é a sigla para Terapia de Reposição Hormonal – quando fiz minha apresentação em Edimburgo, em 2010, um homem na plateia pensou ser a sigla do Tribunal Regional de alguma coisa.)

Não sou contra a TRH – apoio a ingestão de qualquer medicamento que funcione. Eu só tinha medo de ganhar ainda mais peso. Minha única oscilação aconteceu quando o *Financial Times* me enviou à Irlanda para escrever um artigo para a seção de “Buscas” do *Weekend Financial Times* e fiquei em um hotel de congelar os ossos. Acordei às 3 da manhã com a pior crise de menopausa que já havia experimentado. Resolvi ligar para um médico assim que o dia clareou e marquei uma consulta.

Foi só então que percebi que havia deixado o cobertor elétrico ligado.

Fico entusiasmada com as pessoas contando como é a vida das mulheres após os 50. Em 2006, Nora Ephron publicou *Meu pescoço é um horror: e outros papos de mulher*, coleção de contos e crônicas sobre envelhecimento.<sup>36</sup> E em 2011, Jane Shilling publicou sua visão sobre a meia-idade em *The Stranger in the Mirror*.<sup>37</sup>

No mesmo ano, Jill Shaw Ruddock, verdadeira *pin-up* da irmandade “mulheres livres do estrogênio”, lançou *The Second Half of Your Life*, no qual defende que as mulheres pós-menopausa ainda contam com a fertilidade, só que de outra forma: por meio da criação de ideias e de propósito nas suas vidas.<sup>38</sup>

Faltavam ideias e propósito na minha vida antes da menopausa?

Espero que não. Contudo, suspeito que muitas mulheres mais velhas não aproveitam ao máximo suas habilidades e tempo.

Só de ler sobre tudo que podemos experimentar de vez em quando após a menopausa já fiquei exausta – se eu fosse fazer tanto exercício e tanto sexo quanto Jill defende (o tipo de livro de autoajuda que leio não costuma indicar a compra de um vibrador), não restaria um momento sequer para realizar os desafios propostos pela autora. Claramente, Jill tem muita energia: ela abriu uma instituição de caridade para a construção de centros integrados de assistência médica e social que oferecem oportunidades a pessoas na “segunda metade” da vida.

## **Nunca é tarde demais para encontrar a verdadeira paixão**

O nome Julia Child é sinônimo de excelência culinária. Assim, pode surpreender o fato de que com trinta e poucos anos ela não sabia o que era uma chalota. O ano era 1948 e a futura estrela da culinária mal havia terminado de se mudar para a França com o marido.<sup>39</sup> Julia não falava francês e mal sabia cozinhar, mas se apaixonou pela culinária do país e se determinou a dominá-la, estudando na famosa Cordon Bleu, escola de gastronomia em Paris. “E pensar que levei quarenta anos para encontrar minha verdadeira paixão”, ela escreveu para a cunhada.<sup>40</sup>

Embora tenha identificado essa paixão, passaram-se vários anos até o trabalho duro ser recompensado. Levou mais de uma década, e “várias sessões de rejeição”, até o livro *Mastering the Art of French Cooking*, uma coautoria de Julia, ser publicado, e ela só começou a apresentar *The French Chef*, programa transmitido durante anos na PBS, aos 51 anos.<sup>41</sup>

Desenvolver uma nova habilidade ou interesse em qualquer idade pode realmente ajudar sua autoconfiança (já comentei como a

falta de confiança pode prejudicar a carreira de uma mulher). Um livro cujo objetivo é examinar como as mulheres podem progredir em ambientes tradicionalmente masculinos descreve a “síndrome da impostora”, quando elas sofrem crises de insegurança na carreira e atribuem o sucesso à sorte, *timing*, bons contatos etc. Tal sentimento pode ser composto nos locais onde a mulher trabalha principalmente com homens – sua mera presença é “uma bizarrice”, e o sucesso pode ser considerado da mesma forma, quem sabe até “suspeito”. Segundo a autora: “Se achar que o sucesso somente chegará quando tiver certeza absoluta de si mesma, você vai esperar para sempre.”<sup>42</sup>

Concordo com isso – e o sucesso, mesmo em uma área não ligada ao trabalho, a ajudará, e muito, na questão da confiança.

Francesca Halsall é uma nadadora britânica e, aos 21 anos, já era campeã europeia, medalhista de ouro nos Jogos da Comunidade Britânica e de prata no Campeonato Mundial.<sup>43</sup> Entrevistada pelo jornal *The Guardian* em julho de 2011, Fran não se mostrou nem um pouco desanimada pela perda recente do primeiro lugar, às vésperas dos Jogos Olímpicos de 2012. Ela declarou:

Bem, fui a número 1 do mundo até a semana passada, mas perdi a posição por um centésimo de segundo [...] Na verdade, gosto que nadem mais rápido do que eu. Assim, intensifico minha dedicação.<sup>44</sup>

Essa é uma atitude vencedora. Além da condição física, Fran considera o estado mental fundamental.

É necessário ganhar a batalha mental antes mesmo de entrar na água. Se tiver um pingue de dúvida, não vencerá. Todos passam por isso, mas tento espairecer, e, antes da largada, digo algo simples, como: “Vamos lá, Fran, você é capaz.” E depois me lembro qual estilo devo nadar.

Como deixou a escola aos 15 anos para correr atrás da carreira de nadadora, ela agora voltou a estudar, preparando-se para um *A-level* em filosofia aos 21 anos de idade. No caso de Fran, nunca se é jovem ou velha demais. Quanto a nadar por uma medalha nos Jogos de Londres em 2012, ela afirmou: “Estou pronta para dar tudo de mim.”

Diante de tais exemplos, constatamos que nunca é muito tarde

para experimentar algo novo, e isso poderá trazer na sua esteira confiança e sucesso na vida profissional. O que tentar? Acredito muito em metas pessoais, pois se forem específicas, mensuráveis, conquistáveis, realísticas, e se existir tempo disponível, elas podem ter o inestimável efeito de bloquear a insegurança.

Em 2010, minha meta foi escrever e encenar um espetáculo da sra. Moneypenny no Festival Fringe, de Edimburgo; o bônus foi vê-lo ser encenado durante uma semana em Nova York.

Em 2011, apresentei uma série de TV, com contrato renovado para 2012.

Meu desafio para 2012 é botar o pé na estrada e conseguir uma qualificação do Instituto de Contadores Gerenciais (CIMA, na sigla em inglês).

Cinquenta é ser velha demais para me tornar uma contadora gerencial qualificada?

Penso que não.

É um jeito sem graça de comemorar meu 50º aniversário?

Bem, faz todo sentido para mim. Sempre me lamentei por não ter essa qualificação. Outras mulheres podem desejar uma bolsa Hermès, sapatos Jimmy Choo ou lençóis de cetim. Conseguir algo que sempre desejei me parece um jeito muito bom de comemorar uma data tão significativa. Além disso, o simples fato de fazê-lo me tornará mais interessante – e, em consequência, conseguirei ampliar meus horizontes. Por fim, pode ser útil na administração da minha empresa, o que é sempre um ganho extra.

Então, o que existe de desinteressante nisso?

## **A aposentadoria abre novas portas**

Carreiras podem ser iniciadas da estaca zero, até mesmo quando já se está recebendo a aposentadoria.

Aqui estão três exemplos de mulheres na casa dos 60 começando novas carreiras na Escócia – uma advogada estagiária; uma sacerdote; e uma administradora de bens –, conforme noticiado pelo jornal *The Herald* em janeiro de 2011. A reportagem começava relatando um comentário no site *Legal Week*, no qual um aspirante a advogado escreveu: “Tenho 27 anos de idade, desejo advogar e me pergunto se passei da idade para pensar em conseguir um estágio.”

Não causará surpresa você ficar sabendo que era uma mulher.

Velha demais? Aos 27?

Leia o começo deste capítulo!

O jornal também citou uma pessoa igualmente ansiosa no Yahoo! Respostas: “Estou velho demais, aos 31 anos, para me reciclar como *chef* de cozinha?”

Lembre-se: existe um motivo ainda mais irrefutável para as mulheres precisarem banir a idade como desculpa para a falta de satisfação na carreira ou promoção: elas vivem mais tempo do que os homens.

Não sei por quê: afinal, nós trabalhamos muito mais arduamente. Contudo, apesar disso, os pobrezinhos parecem se consumir mais cedo do que nós. Em todo o mundo, nota-se que as mulheres vivem mais tempo do que os homens. A diferença está diminuindo, mas no Reino Unido, as mulheres ainda vivem três anos a mais do que eles (até 81,9 anos de idade),<sup>45</sup> e, nos Estados Unidos, mais de cinco (até 80,9 anos).<sup>46</sup>

A aposentadoria está muito mais distante para a maioria de nós do que para a geração anterior. O estado das finanças governamentais, o desempenho deplorável do mercado acionário, o envelhecimento da população – tudo isso significa que a aposentadoria provavelmente só é possível aos 80 anos. É o que espero para mim. Aos 50, suspeito que vou trabalhar no futuro tanto quanto trabalhei no passado.

É uma perspectiva e tanto.

Pamela Smith, avó e primeira das três sexagenárias entrevistadas pelo *Herald*, se qualificou como enfermeira, instrutora de ginástica, graduou-se em zoologia e comandou o próprio negócio – tudo isso antes de o filho crescer e estudar direito. Ela se viu fascinada pelos livros didáticos do filho e voltou à universidade, encorajada pelo marido, um médico. Ela já se aproximava dos 60 anos.

Pamela estava muito preocupada no começo do curso, principalmente porque a idade média dos seus colegas estudantes era de 20 anos. Ela não apenas se formou como também se tornou estagiária de uma firma de Aberdeen. Aos 60 anos, adorei sua declaração: “Gosto de fazer parte da sociedade, não me importo de mudar. Tentaria qualquer coisa nova.”

A segunda mulher entrevistada nessa reportagem inspiradora foi Shelia Cameron, que assumiu sua primeira igreja quando já recebia aposentadoria. Ela passou quarenta anos trabalhando como bibliotecária, aparentemente uma carreira da qual nunca gostou muito. Shelia desejava ser assistente social, mas “seria muito difícil me qualificar”. Com mais idade, tornou-se pregadora leiga e foi trabalhar como voluntária em uma igreja em Cambridge, enquanto sondava bispos da Escócia tentando arrumar emprego. O quarto bispo procurado era de Edimburgo e a colocou na igreja de Santa Ana. Shelia tinha 62 anos.

Shonie White, a terceira senhora da reportagem, tem 60 anos e recentemente, em sociedade com o marido, abriu uma empresa de



aluguel e manutenção de propriedades em Dundee. Eles haviam se aposentado, mudado para a Escócia e comprado dois apartamentos como investimento. Antes de se dar conta, o casal estava administrando dezenas de propriedades. Segundo a reportagem, ela pretendia continuar trabalhando até os 70 anos, mas declarou: “Quem sabe?”

Shonie gosta de uma frase cunhada por uma amiga: “Você não fica velha, só muda de direção.”<sup>47</sup>

## **Qualquer idade é boa para agir**

Se você está lendo este livro e se encontra em um estágio inicial da carreira, toda essa conversa sobre vovozinhas ambiciosas deve tê-la feito pensar se é realmente relevante no seu caso. Pensando assim, você pode levar a vida sem muito esforço porque consegue fazer tudo lá na frente. Porém, o tema se aplica a você, sim, bem como a qualquer outra profissional. Como afirmei no começo deste capítulo, eu tinha 26 anos quando decidi, erroneamente, que era muito tarde para mudar de direção. A Julia do capítulo 1 (Sim! Ainda estamos falando dela! Aquela aplicação de gloss labial demorou uma eternidade...) mudou sua história aos 30 anos.

Não existe uma hora certa ou perfeita para mudar de carreira, abrir um negócio ou correr um risco, como demonstrou Catriona Welsby, jovem mãe que abriu, no Reino Unido, a Brand Financial Training, empresa on-line fornecedora de recursos para aprendizado e voltada aos trabalhadores do setor de serviços financeiros do país.

Minha primeira empresa on-line (que ainda comando) gera uma renda de seis dígitos [em dólares] por ano. Poucos meses antes de deixar meu marido e virar mãe solteira do meu jovem filho, criei um negócio on-line de extremo êxito [...] Conquistei esse sucesso quando minha vida estava de pernas para o ar – deixei a casa onde morávamos com um filho pequeno e logo me vi precisando sustentar nós dois. A não ser que desejasse voltar a ser empregada (não, obrigada!), eu não tinha escolha além de transformar minha empresa em um sucesso. Em vez de usar a bagunça da minha vida como motivo para fugir e depender de um empregador, eu a empreguei como “razão” sólida para meter a cara. Tomei uma atitude e fiz o necessário para criar uma empresa bem-sucedida.<sup>48</sup>

Como saber se você deveria mudar de direção? Uma boa lista de controle pode ser:

- Você acorda pela manhã e tem pavor de ir trabalhar?
- Acha que acrescenta pouquíssimo valor ao trabalho que faz?
- Você olha seu chefe e não deseja o lugar dele?

Caso tenha respondido “sim” a qualquer uma dessas perguntas, é melhor começar a pensar em exercer outra atividade.

O que, então, você deveria fazer?

Talvez você saiba disso, é claro. Entretanto, se não souber, comece fazendo listas de carreiras ou organizações que gostaria de considerar e, a seguir, encontre alguém que trabalhe na área e pergunte coisas a respeito. Peça para que essa pessoa lhe dê sugestões. Mantenha a lista em um bloco de notas e vá riscando quando definir quais não servem para você. Quando decidir o que experimentar, pode ser necessário pensar lateralmente acerca de como acumular experiência no campo desejado (discuti a questão do pensamento lateral voltado à carreira no capítulo 1).

Muitas mudanças de carreira demandaram formação específica ou outro tipo de qualificação. A maneira pela qual cuidará disso, se necessário, dependerá inteiramente de circunstâncias pessoais. É sempre melhor estudar em período integral para uma nova qualificação, se for possível.

Você paga hipoteca?

Então pense em alugar sua casa durante o período de reciclagem e mudar para outro local, onde o custo de vida seja mais barato. Uma de minhas colegas de trabalho fez isso: ela se afastou por um ano, alugou o apartamento onde morava e foi viver com os pais enquanto cursava MBA.

Tem filhos?

Se forem jovens, talvez eles curtam morar e frequentar a escola em um lugar diferente por uns tempos.

Seu marido tem emprego fixo e não pode se mudar?

Bem, se tiver algum tipo de renda familiar, considere a hipótese de pegar dinheiro emprestado para investir em sua carreira.

Contudo, sempre haverá pessoas – e eu sirvo como exemplo – que não podem abrir mão da renda. Na época do meu MBA, estudei meio período enquanto trabalhava e tinha meu primeiro filho. Quase morri, por isso recomendo estudar em período integral, se existir tal possibilidade. Porém, se você for disciplinada e conhecer suas prioridades, isso é possível.

Provavelmente será necessário começar por baixo na nova carreira.

Talvez isso não seja lá muito agradável, mas o que você prefere: um bom salário por algo que detesta fazer ou menos dinheiro e

mais satisfação?

Passamos tempo demais no trabalho para não gostar dele. Se você tiver aptidão e trabalhar com afinco, a diferença financeira logo desaparecerá.

Neste capítulo, vimos como é fácil pensar ser “tarde demais” mesmo quando se é jovem, em especial se você for mulher. O próprio ritmo da nossa vida e as atividades que consomem nosso tempo (trabalho, filhos, pais idosos, etc.) estimulam o engavetamento das ambições e/ou o fracasso em dar um jeito em uma vida profissional apática. No entanto, vivemos mais tempo do que os homens e temos muitos anos para conquistar nossos sonhos – mesmo se existirem obstáculos no caminho –, como comprovam as mulheres aqui mencionadas.

Nunca é tarde demais para seguir adiante, sejam quais forem suas ambições.

Você consegue!

## **LIÇÃO DE CASA PARA MULHERES AMBICIOSAS**

### **Em começo de carreira**

Como podemos definir sua ambição?

Escreva o que deseja fazer daqui a dez anos. Não digo “ser vice-presidente de um banco de investimentos”, mas algo como “comandar uma equipe, trabalhar no exterior, ganhar mais de 200 mil dólares anuais”, ou algo do gênero.

A seguir, anote os motivos para isso não acontecer.

Depois, pense em como enfrentá-los.

É necessário desenvolver uma abordagem flexível. Assim, pensando nisso, anote quais podem ser as suas alternativas em relação à carreira. O piloto, quando planeja um voo para algum lugar, sempre precisa escolher um aeroporto alternativo caso, por alguma razão, não pouse no destino pretendido.

Pense na sua carreira dessa forma.

O que mais gostaria de fazer caso não dê para correr atrás do Plano A?

### **No meio da carreira**

Analise sua carreira para garantir que não está estagnada. As

mulheres podem viver mais tempo, mas é melhor não desperdiçá-lo.

Seja franca com você: tudo está correndo conforme o planejado?

Faça para si a questão dos dez anos (ver o tópico anterior) e, também, uma para daqui a cinco anos.

Consegue se enxergar no lugar do seu chefe? Caso contrário, por que não sai?

Anote os motivos e os analise.

Serão tais razões fortes o bastante para mantê-la onde você está?

Se forem, estabeleça uma data para voltar a revisá-las – e não se esqueça de fazê-lo.

Algo a impede de progredir na vida profissional?

Descreva o que pode ser feito e como irá enfrentar a questão.

Existe algo, além do trabalho, que gostaria de ter conquistado?

Talvez pretenda tocar um instrumento, fazer parte de um coral, escrever um romance, atravessar o Canal da Mancha a nado ou estabelecer um recorde mundial. Anote três coisas que gostaria de fazer e tente conquistar uma por ano.

## **Rumo à aposentadoria**

Análises da carreira são necessárias em todos os estágios, até mesmo quando nos aproximamos da aposentadoria. Em qualquer caso, defendo um “ajuste na carreira” em vez da “aposentadoria” – espero passar os últimos 15 anos da minha vida profissional lecionando. Mesmo tendo poupado dinheiro suficiente, eu a incentivo a assumir um trabalho voluntário.

Então, agora é a hora de um novo plano!

Anote as três carreiras as quais teria considerado se não tivesse optado pela atual.

Por que não tentar uma delas mais tarde?

O que a detém?

Como pode lidar com esse empecilho?

28 Conjunto de exames para ingresso nas universidades britânicas. (N. do T.)

29 “Grandma Moses is dead at 101: Primitive artist ‘just wore out’”. 14 de dezembro de 1961. *New York Times*.

30 PREVETT, Hannah. “35 Women Under 35: A vision of enterprise”. 27 de junho de 2011. Site da *Management Today*. <<http://www.managementtoday.co.uk>>.

31 “Obituaries – Mary Wesley”. 1º de janeiro de 2003. *Telegraph*.

32 ‘Extreme growing up’. Site Age UK. <<http://www.ageuk.org.uk>>. Visitado em 9 de agosto de 2011.

33 Southend-on-Sea é uma região do condado de Essex, a cerca de 60 quilômetros de Londres. (N. do T.)

34 KINDERSLEY, Tania e VINE, Sarah. 2009. *Backwards in High Heels*. Londres: Fourth Estate, pp. 60–61.

35 TALITENU, Monique e WOLFSON, Jill. “An interview with Carol Bartz”. Site The Tech Museum. <<http://www.thetech.org>>. Visitado em 9 de agosto de 2011.

36 EPHRON, Nora. 2006. *I Feel Bad About My Neck*. Nova York, NY: Knopf.

37 SHILLING, Jane. 2011. *The Stranger in the Mirror*. Londres: Chatto & Windus.

38 RUDDOCK, Jill Shaw. 2011. *The Second Half of Your Life*. Londres: Vermilion.

39 PRUD’HOMME, Alex. “Mastering the Art of Julia Child”. 20 de agosto de 2004. *New York Times*.

40 MELLOWES, Marilyn. “About Julia Child”. 15 de junho de 2005. Site Public Broadcasting Service. <<http://www.pbs.org>>.

41 “In pursuit of dreams: Our next 5 question challenge”. Site Women at forty. <<http://womenatforty.com>>. Visitado em 9 de agosto de 2011.

42 DOYLE-MORRIS, Suzanne. 2009. *Beyond the Boys’ Club*. Londres: Wit and Wisdom Press, pp. 51–2.

43 “Profile of a Champion Swimmer”. Site de Francesca Halsall. <<http://www.francescahalsall.com>>. Visitado em 9 de agosto de 2011.

44 MCRAE, Donald. “Fran Halsall: ‘My only bad dreams are where I forget my goggles’ ”. 4 de julho de 2011. *Guardian*.

45 “Life expectancy”. 30 de setembro de 2010. Site Office for National Statistics. <<http://www.statistics.gov.uk>>.

46 “The World Factbook – United States”. 12 de julho de 2011. Site da Central Intelligence Agency: <<https://www.cia.gov>>.

47 MCQUILLAN, Rebecca. “Never too old to change career”. 3 de janeiro de 2011. *Herald*.

48 BELL, Gina. “How does she do it? Interview with Catriona Welsby of the Women’s Online Business Academy”. 3 de novembro de 2010. Site do Institute for Aspiring Women in Business Online. <<http://www.iawbo.com>>.

## CAPÍTULO 4

### Basta dizer “não”

“Não!”

Diga.

Repita!

Novamente!

Em voz alta!

Pronto! Não é tão difícil, concorda?

Mas é, sim. As mulheres têm dificuldade em dizer “não”, e ser capaz de dizê-lo pode ajudar na ascensão profissional. Por que é tão difícil para as mulheres falarem “não”?

Porque, como gênero feminino, estamos condicionadas a agradar. Parece até que os homens nasceram para realizar, e as mulheres, para agradar.

Kevin Leman, autor de *Smart Women Know When to Say No*, tem muito a contar sobre os motivos de tantas mulheres serem, nas suas palavras, “*agradadoras radicais*”. Para ele, as mulheres:

- aprenderam a agradar quando meninas;
- têm autoestima baixa;
- gostam de manter todos felizes;
- costumam se sentir inferiores aos homens, ou
- têm a necessidade de serem boas meninas para ganhar a aprovação dos outros.<sup>49</sup>

Não parece nada bom, não é?

Aparentemente, nosso problema, como gênero, é sermos comuns. Segundo outro livro sobre o assunto, *Women Don't Ask*, estamos menos preocupadas com nossas necessidades e mais com o

bem-estar dos outros.<sup>50</sup> As autoras mencionam a síndrome da “boa menina” ou da “garota legal”, sugerindo que as mulheres foram educadas para serem “orientadas aos outros”, ou seja, para se preocuparem com a maneira com que suas ações afetam outras pessoas.

Os psicólogos discutem “esquemas do ego” (como você se vê). Segundo as psicólogas sociais Susan Cross e Laura Madson, os homens tendem a se ver como independentes; já as mulheres, como interdependentes.

Os homens com esquemas independentes se concentram em promover suas preferências e metas pessoais, buscando relacionamentos mais instrumentais do que íntimos, em maior número e com menos vínculo pessoal.<sup>51</sup>

As mulheres com esquemas interdependentes têm como uma de suas metas primárias a busca por relacionamentos fortes e proteção. (Aliás, as mulheres são boas para formar redes de contatos.)

Por isso, achamos difícil falar “não”.

Neste capítulo, explicarei por que dizer “não” é importante se você deseja chegar ao topo e como se aperfeiçoar na arte da negativa.

## **Faça as escolhas certas**

A construção de uma carreira bem-sucedida se resume a fazer as escolhas certas. Nunca é tarde demais para escolher, embora os elementos escolhidos possam mudar à medida que envelhecemos. Não importa a idade, a duração do dia sempre será a mesma: 24 horas. E essas horas devem ser usadas com sensatez.

A gestão do tempo é um assunto importante que será abordado no capítulo 6. Porém, antes de chegarmos lá, precisamos aprender a dizer “não”.

Quando afirmo às pessoas que dizer “não” é uma das principais competências adquiridas ao longo da vida, para a maioria dos jovens estou falando de sexo e drogas – e que falar “não” se aplica igualmente a ambos os sexos. A vida pode ser bastante tentadora quando existe muita coisa sendo ofertada, de uma rosquinha doce a um cigarrinho esperto. Certamente ambos os sexos se sentem tentados.

Afinal, desde quando Eva matava o tempo com a maçã, todas nós temos problemas em dizer “não”.

Logicamente, ambos os sexos precisam aprender que cair na balada na véspera de uma prova importante provavelmente não é uma boa ideia. Dizer “não” a algo mais tentador do que estudar é um desafio. Sem dúvida, todos precisam aprender o conceito da

gratificação adiada, outra boa habilidade na vida. Porém, garotas adolescentes querem ser amadas, enquanto os meninos só desejam ser admirados. Por isso as meninas terminam sendo boas jogadoras de equipe, e os meninos, líderes.

Parecem generalizações radicais, eu sei, mas sabe de uma coisa? Dê uma olhada ao redor e diga se estou errada. Odeio dizer que não.

Odeio ainda mais quando sei que falar “não” afetarà as pessoas que amo. Ano passado, o sr. M. e eu recebemos uma carta da escola frequentada pelo Centro de Custo 3 dizendo que a reunião de pais e mestres seria em uma segunda-feira à noite, dali a quatro semanas. Tanto eu quanto meu marido tínhamos outros compromissos nesse mesmo dia. O Centro de Custo 3 estava cursando o primeiro ano do ensino médio e considerava a escola puxada. Então ficou evidente a importância de nos envolvermos com os professores dele para, juntos, encontrarmos uma maneira de ajudá-lo. Contudo, falei de imediato ao sr. M. que eu não iria.

Por quê?

Porque meu compromisso na noite da reunião também era uma reunião importante da comissão.

É claro que nenhuma reunião da comissão poderia ser mais importante do que a chance de apoiar o progresso do meu filho na escola, certo?

Mas do meu ponto de vista, essa reunião era mais importante.

Eis os fatos processados antes de me decidir:

- A comissão da qual faço parte organiza um evento anual de caridade muito famoso;
- Só acontecem três reuniões por ano;
- Seus integrantes são alguns dos homens mais influentes do centro financeiro de Londres. Todos eles poderiam (e podem) agir como defensores da minha empresa;
- Era apenas meu segundo ano como integrante do comitê e ainda precisava mostrar meu valor no evento daquele ano, pois eu havia perdido a primeira reunião;
- Eu não podia enviar ninguém no meu lugar.

Portanto, tomei a difícil decisão e falei “não” à noite da reunião de pais e mestres.

O outro compromisso do sr. M. naquela noite era treinar o time feminino local de críquete, algo que poderia delegar (como o fez) ao Centro de Custo 1. Então fui à reunião do meu comitê e o sr. M. foi à reunião de pais e mestres. O Centro de Custo 1 conseguiu lidar



com as 21 senhoras de diversas idades, tamanhos e formatos durante uma noite de treino.

É verdade que não sou muito chegada a reuniões de pais e mestres. Em termos de eventos, eles me parecem encontros relâmpagos. Você tem cinco minutos com cada professor antes de ser despachada para o próximo. Não creio ser possível avaliar adequadamente o progresso de um filho em cinco minutos (nem avaliar um possível parceiro para a vida inteira nesse tempo, no caso dos *speed-dates*). Contudo, eu teria ido se não tivesse determinado que minha carreira lucraria mais se eu participasse da reunião da comissão. E – crucialmente – reduzi o risco do meu não comparecimento ao compromisso escolar:

- enviando o sr. M;
- explicando ao Centro de Custo 3 por que eu não iria;
- explicando aos professores dele por que eu não compareceria, e
- encontrando-os antes do início das aulas em outro dia.

Claro que me senti incomodada em ter de falar “não”, mas aprendi que a negativa é importante, mesmo que a gente nem sempre se sinta bem com isso.

É um caso de dor a curto prazo visando um ganho a longo prazo.

O Centro de Custo 3 poderia ter gostado de eu ir à reunião de pais e mestres, mas certamente não me agradecerá se eu não puder ajudá-lo durante a faculdade porque meus negócios perderam o fôlego.

### **Conheça suas prioridades**

Eu tenho prioridades. Meço meu tempo em relação a elas, e, se a solicitação não atender às exigências, digo “não”, por mais incomodada que me sinta a curto prazo em função da decisão tomada.

Minhas prioridades são estas:

- meu trabalho;
- meus filhos;
- meu marido;
- meus amigos, e, depois,
- eu.

Quais são as suas?

Identifique-as e anote-as em um papel.

Lembre-se: prioridades são diferentes de metas.

Se conhecer suas prioridades, saberá se deve dizer “não” a convites.

Por exemplo, imagine ter aceitado, no final de semana anterior, comparecer ao casamento de uma amiga íntima ou, quem sabe, da sua irmã. Mais tarde você é convidada para ser palestrante, no mesmo final de semana, em uma conferência interessante, mas com pouca relevância para seu trabalho. Sua resposta, espero eu, será negativa. A conferência servirá para lhe promover em alguma medida, mas se a convidaram desta vez, voltarão a chamá-la de novo. Você a compara com suas prioridades (no meu caso, família e amigos vêm antes de mim) e o casamento ganha.

Porém, e se a festa da sua irmã estiver marcada para a última semana de janeiro e você for indicada a Jovem Líder Global do Fórum Econômico Mundial e convidada para a reunião anual na Suíça? Neste caso, existem pouquíssimas mulheres a quem eu aconselharia comparecer ao evento da irmã. Talvez fosse melhor tentar adiantar um final de semana ou explicar à noiva que sua ausência só acontecerá para beneficiar seu progresso profissional.

Não será agradável, mas é a atitude certa a ser tomada se quiser chegar ao topo.

## **Seja sensata ao empregar energia**

Priorizar é o segredo porque, obviamente, não dá para estar em dois lugares ao mesmo tempo. Contudo, mesmo sem um evento conflitante, é necessário lembrar-se de ter como prioridade a necessidade de conservar energia.

Energia é característica do sucesso, e ela só vem de uma fonte: você.

Todas nós precisamos dizer “não” de vez em quando para conservar energia e concentrá-la na nossa caminhada rumo ao sucesso.

Sei por experiência própria, e por meio das muitas mães que trabalham e que encontro todos os dias, que a falta de sono pode destruir a energia e a capacidade de uma pessoa de, em primeiro lugar, se concentrar de maneira eficaz. Recentemente, aconselhei uma integrante da minha equipe que realizava um trabalho brilhante, mas não conseguia nem perceber nem se orgulhar disso por estar muito cansada. A filha caçula começara a entrar no quarto dos pais várias vezes durante a noite e tinha de ser recolocada para dormir. Tentei fazer minha colega entender que uma boa noite de

sono era o melhor para todos – uma semana bem-sucedida e produtiva no trabalho lhe garantiria uma sólida base financeira para o futuro da filha, algo mais importante do que a caçula preferir ser colocada para dormir pela mãe e não pelo pai.

Sugeri, então, que ela tentasse ter pelo menos uma boa noite de sono por semana, no meio da semana. Pedi para considerar a ideia de dormir em outro quarto, levar protetores de ouvido e deixar o marido lidar com o despertar da filha às 3 da manhã. Outra opção seria dormir na casa de uma amiga uma vez por semana ou levar a própria mãe para dormir na casa dela uma noite por semana.

Um conselho simples, porém, quando se está com muito sono, pode não ser possível pensar sozinha nessas soluções. É muito fácil ter visão estratégica quando se dormiu direito!

Recentemente fui convidada para dar uma palestra após o jantar de confraternização de uma obra de caridade. Era uma causa meritória, o convite estava bem escrito e o conselho diretor da instituição é presidido por um comandante da indústria dono de uma reputação impressionante. Contudo, neguei – o evento não ajudaria meu negócio. Tirando o presidente (próximo da aposentadoria), ninguém ligado à instituição ou na plateia tendia a ser um bom patrono. A instituição beneficente em si não era de nenhuma área alinhada à minha empresa nem aos meus interesses pessoais ou da minha família. Os únicos beneficiários da minha participação no evento seriam os (confessadamente merecedores) favorecidos pela instituição. Não me senti à vontade de cobrar pela palestra e, mesmo me sentindo, não poderia cobrar o valor integral em função da natureza do evento.

Avaliando tudo isso, percebi que iria falar “não”. Liguei para meu empresário e pedi-lhe uma análise da minha decisão (caso eu não tivesse notado algum risco potencial à minha reputação) e ele concordou comigo. Ele representa várias (e muito mais famosas) pessoas e revelou também ter rejeitado diversos pedidos similares.

Assim, eu disse “não”.

Senti-me péssima por cerca de meia hora – afinal, era uma causa meritória –, mas ganhei uma noite extra com a família e mantive o foco nas minhas prioridades. Esse foi o melhor resultado para minha carreira.

Você deve me julgar insensível.

Pelo contrário. Tenho uma probabilidade muito maior de fazer um trabalho assistencial mais eficiente se tiver uma carreira bem-sucedida. A melhor maneira de ajudar os pobres, como costume dizer às pessoas, é não se tornar um deles.

Liz Rosenberg tem uma personalidade muito forte – algo igualmente bom, pois sua vida profissional exige que ela diga vários

nãos. Liz entende um pouco de mulheres ambiciosas – e trabalha para uma das, comercialmente, mais bem-sucedidas mulheres do mundo: Madonna Louise Ciccone.

Se um dia desejar ver o poder de dizer “não” em ação, dê um jeito de participar de uma entrevista coletiva de Madonna, como quando ela lançou sua nova linha de roupas adolescentes para a Macy’s. A imprensa foi cuidadosamente administrada por Rosenberg, que lhes negou a oportunidade de perguntar sobre assuntos não ligados a vestuário. Qualquer tentativa de driblar a regra – e alguns, embora poucos, tivessem tentado – levava à expulsão imediata.<sup>52</sup> Rosenberg aperfeiçoara a arte de falar “não” em prol da sua cliente mais famosa, e essa atitude mantinha a cliente concentrada, preservava o valor da raridade das entrevistas dela e protegiam sua marca.

É um exemplo válido a ser seguido.

### **Às vezes vale a pena dizer “não”**

Uma área crucial do dizer “não” está ligada ao pagamento. Está bem documentada a existência de uma diferença de gênero no pagamento. Só para constar, não acredito ter uma conspiração masculina para manter as mulheres em posições mal remuneradas. Para mim, isso acontece simplesmente porque as mulheres não pedem para receber mais.

De novo, essa inclinação para agradar, com uma ajudinha da insegurança, tem muito a ver com tal realidade. Nós nos sentimos pateticamente gratas por receber o que desejarem nos pagar e avaliamos os outros benefícios do trabalho (horário flexível, ocupação interessante, noção de conquista) como um motivo para não pedir um salário maior.

Contudo, se você atuar em um mundo masculino, deve pedir o salário de um homem.

Se oferecem algo a menos, simplesmente recuse.

Os homens não pensam duas vezes sobre esse tema.

Eu estava discutindo salários com um homem dono de uma carreira bem-sucedida em uma grande multinacional. Ele trabalha nessa empresa há bastante tempo e se esforçara muito no ano anterior, dedicando várias horas a relacionamento com clientes importantes, gestão de pessoal e desenvolvimento de talentos para o empregador. Ele tinha confiança nos resultados produzidos e documentara tudo. Na hora do bônus, disseram-lhe o valor pretendido, até haviam preparado uma carta para entregar a ele. Com muita calma, meu conhecido mandou guardarem a carta. E educadamente sugeriu ser melhor se todos se esquecessem daquela

reunião. Ele afirmou aos chefes que pediria para a secretária marcar um novo encontro na agenda da semana seguinte, quando poderiam se reencontrar como se a primeira reunião nunca tivesse acontecido. E, então, poderiam sugerir outro valor de bônus para ele.

Ao agir assim, meu conhecido sinalizou um “não” bastante forte à primeira oferta de bônus. Na reunião da semana seguinte, havia uma nova carta à sua espera – com um valor mais elevado.

Quantas mulheres teriam agido dessa forma?

Segundo minha experiência, a maioria teria aceitado a primeira oferta de bônus e depois ido reclamar para todo mundo.

Em um livro sobre negociação feminina, a psicóloga Patricia Farrell atribui a relutância das mulheres em dizer “não” à importância dada por elas aos relacionamentos.<sup>53</sup> Segundo Farrell, caso o resultado não seja satisfatório, é difícil para as mulheres acreditar que dizer “não” não afetará negativamente o relacionamento. Uma mulher está preparada para fugir de um confronto salarial com o chefe, pois acha que isso pode prejudicar sua relação com ele para sempre.

Também existe o problema dos estereótipos de gênero, como o descritivo “as mulheres são gentis” e o prescritivo “as mulheres devem ser gentis”. No mundo dos negócios, a mulher deve equilibrar o comportamento que ressalta o status de um homem (mas torna uma mulher menos popular – por exemplo, ter confiança no próprio taco e ficar à vontade com o poder) com o fato de atender às expectativas (ser legal).<sup>54</sup>

Essa é outra forma de afirmar que as pessoas não gostam de mulheres que se comportam feito homens. Estamos de volta ao julgamento assimétrico: “Ela mostra liderança; ela é agressiva.” Para receber o aumento merecido, é necessário ser tão forte quanto um homem, mas do jeito feminino.

Estabeleça uma meta para sua próxima avaliação salarial.

Quanto recebe agora e quanto julga que deve receber? Por quê?

Faça comparações, reúna evidências e avalie se o valor em mente é viável. Caso trabalhe em uma pequena empresa, com margens estreitas, pode não ser possível à organização pagar o salário que você merece.

Nesse caso, existem outros benefícios (flexibilidade, etc.) para justificar o desconto?

Caso contrário, saia da empresa e arrume uma colocação em um lugar maior.

Se for uma cifra viável, mas mesmo assim lhe oferecerem menos, simplesmente recuse.

Não é necessário berrar nem chorar. Treine de antemão com amigos ou o namorado/marido o que pretende falar. Quando líderes

empresariais ou políticos sabem que irão se envolver em interações desafiadoras com outros indivíduos – por exemplo, ser entrevistado ao vivo na TV –, eles quase sempre ensaiam antes para transparecer confiança, não arrogância. Esse é o caminho a ser seguido antes de conversar sobre remuneração.

Vamos examinar outro cenário: você foi procurada por um caçador de talentos ou se candidatou por meio de um anúncio a um novo desafio. É uma posição de destaque, representa um belo progresso na sua carreira e seria um trabalho interessante e gratificante. Você recebe uma oferta para o cargo, mas a remuneração não é suficiente ou o valor não é justo.

Como se diz “não”?

A resposta é objetiva.

Responda à oferta e explique, educadamente, o quanto gostaria de aceitar o cargo, citando todos os aspectos animadores, ressaltando, porém, não considerar adequado o nível da remuneração e, o mais importante, que a remuneração oferecida não atinge um nível passível de aceitação. Você também deve deixar claro qual é o nível salarial considerado apropriado e por quê.

Não estou afirmando que sempre se deve responder “não” a uma primeira oferta. Empresas de recrutamento de executivos passam muito tempo negociando acordos entre o empregador e o funcionário potencial. E sei que elas costumam ficar muito irritadas quando um candidato rejeita a primeira oferta só porque presume ser o “lance inicial”. Grandes empregadores avaliam com cuidado as ofertas feitas. Eles começam a pensar no tema antes de a oferta ser feita e a discutem com a empresa recrutadora que os representa, levando em conta, para tanto, a cotação atual de determinado cargo no mercado (sobre o qual a empresa recrutadora os orientará), o salário recebido pelo candidato e a estrutura de remuneração dentro da própria companhia.

Raramente os grandes empregadores pensam: “Qual o mínimo a ser pago?”

Porém, alguns – felizmente poucos – candidatos parecem avaliar ser assim o comportamento dos empregadores.

Pode muito bem ser que a primeira oferta seja a correta – e você deveria ter uma meta em mente ao longo do processo de entrevistas para ser discutido com o caçador de talentos. Então, quando a oferta chegar, se corresponder ou ficar muito perto do seu objetivo, você deve aceitar.

## **Dizendo “não” a propostas sexuais**

Embora seja importante ser capaz de recusar, não se trata de algo que toda mulher goste.

Em relação ao sexo, por exemplo.

Quantas de vocês transaram sem estar com vontade?

Não estou falando de estupro. Falo de sexo em uma relação estável, quando você não estava com vontade, mas julgou a recusa complicada demais. Para mim, a maioria das leitoras deste livro terá de admitir entender muito bem do que estou falando.

Por que você acha que algumas mulheres às vezes simulam orgasmos?

Como já afirmei antes, somos condicionadas a agradar.

Falando em sexo, existe uma hora importante para dizer “não” – ou, no mínimo, para considerar seriamente o “não” a resposta padrão.

É quase inevitável, em algum momento da carreira, você terminar sendo convidada a manter uma relação mais íntima com alguém com quem trabalha, um colega ou cliente, por exemplo. Eles podem ser mais velhos do que você ou estar em posição de ajudá-la na carreira. Com frequência estarão envolvidos em uma relação com outras pessoas, muitas vezes podem ser casados.

Não é pretensão deste livro fazer pronunciamentos morais; seu propósito é ajudá-la a construir uma carreira bem-sucedida. Então, encaremos os fatos: chegar ao topo fazendo escalas na cama é uma opção muito mais vezes aberta às mulheres do que aos homens.

Todavia, os riscos de fazer sexo com alguém em um ambiente de trabalho, principalmente enquanto se avança na carreira e torna-se mais conhecida e respeitada, são muito mais altos para as mulheres do que para os homens. Esse risco é bastante agudo e caso se torne público, o homem é visto como um conquistador, e você é tida como alguém cujo julgamento pode ser posto em dúvida.

Não creio ter qualquer chance de essa situação se alterar enquanto eu estiver viva; nem, provavelmente, durante a sua vida.

O risco não está apenas limitado à sua reputação; ele pode atingir seu emprego também. Existem muitos casos bem documentados de altas executivas tendo casos com diretores executivos.

Vamos dedicar algum tempo à análise desses riscos.

Quantas vezes é o homem quem se demite? (Casualmente, muitas dessas altas executivas que mencionei trabalham no setor de recursos humanos. Que lição devemos tirar disso? Se sua vida profissional se desenrola no RH, você possui uma chance maior de ter uma vida sexual interessante?)

Dizer “não” ao sexo é uma boa decisão quando se trata da carreira, mas não quer dizer que você deva esconder suas ações. (O

capítulo 9 trata da importância de fazer o próprio trabalho de divulgação, de relações públicas, inclusive mantendo boa aparência no escritório.) Ser mulher pode ser uma grande vantagem. Os homens – e encaremos os fatos, a maioria das pessoas que encontrará na carreira são homens – gostam da companhia de uma mulher, principalmente de uma mulher encantadora e atraente.

O flerte inocente pode ajudá-la na conquista dos seus objetivos profissionais. Não tenho tempo para quem diz se tratar de uma abertura, que as paqueradoras merecem o que vier pela frente quando a coisa descambar para uma proposta sexual indesejada mais adiante. Nós somos inteligentes e sabemos quando estabelecer um limite.

Além disso, qual a vantagem de ser mulher sem utilizar todo o arsenal?

Lembro-me do meu primeiro ano em um banco de investimentos. Meu trabalho envolvia telefonar e me encontrar com um monte de gestores de fundos. Isso feito, eu tinha de transmitir-lhes os pensamentos e opiniões do meu chefe, analista de investimentos que publicava recomendações de ações.

O propósito era levar o trabalho dele a um público mais amplo do que meu superior poderia contatar pessoalmente, angariando votos em uma eleição anual com analistas de investimentos. Ocupar uma posição alta no ranking era um distintivo de honra para ele e para nosso banco. Caso o ajudasse a conquistar uma posição elevada nesse ranking, eu receberia um bônus muito maior.

Consultei uma colega mais jovem, inteligente e experiente, encarregada de prestar o mesmo serviço para outro analista de investimentos, só que cobrindo um setor diferente.

Perguntei a ela: “Qual é o segredo para esses gerentes de fundos votarem em nossos chefes?”

Ela respondeu: “É muito fácil. Basta recorrer ao tratamento da ‘cueca de chocolate’.”

“Que diabos é isso?”, eu quis saber.

Toda séria, a colega me explicou: “Olhe os gestores de fundos e imagine-os usando cuecas de chocolate que você gostaria de lamber.”

Eu tinha de fingir estar fisicamente atraída por meus clientes homens para conquistar meu objetivo profissional de curto prazo?

“Sim”, foi a resposta.

Muito bem.

Não estou aqui para fazer julgamentos moralistas; eu só desejava saber como progredir. Desde que não fosse ilegal – nem terminasse meu casamento –, estava disposta a tentar.

Comecei a levar regularmente meus clientes gestores de fundos



para almoçar, olhando-os com uma cara adorável do outro lado da mesa do restaurante. A iniciativa funcionou às mil maravilhas, e meu chefe recebeu um monte de votos na pesquisa.

É claro que isso não apenas me fez engordar quase dez quilos por almoçar com tanta frequência, como também levou a convites inoportunos para ir além da comida. (Isso foi há muito tempo. Eu era muito mais bonita.)

Em suma, não recomendo a ninguém essa estratégia para melhorar a vida profissional.

## **Como falar “não”**

É essencial compreender o momento de dizer “não” e ser capaz de manter a sua posição, tudo em prol de uma carreira bem-sucedida.

Então como se diz “não”?

Para começar, lembre-se de que se faz necessário usar alguma expressão que amenize o seu desejo de dizer “não”, mas ao mesmo tempo o deixe claro, como “Infelizmente não será possível” ou “Eu adoraria, mas preciso ver minhas prioridades”. Dessa forma, a negação fica um pouco mais delicada e você não passa a ser malvista.

Em segundo lugar, não deixe a porta entreaberta de forma alguma. Se rejeitar um evento – ou uma oferta para conhecer um hotel –, mas afirmar “desta vez não vai dar”, você voltará a ser convidada e, novamente, precisará recusar. É melhor explicar por que está rejeitando o convite e afirmar: “Estou muito ocupada no momento com meu trabalho atual, compromissos familiares, e só aceito convites de instituições de caridade às quais sou formalmente ligada”, “Sinto muito, sou casada e não dá para fazer isso” ou algo do gênero.

Dessa forma, terão consciência da sua posição e não voltarão a convidá-la.

Um encontro mais íntimo com um colega, chefe ou cliente terá de ser recusado da forma mais gentil possível e com uma explicação. Caso contrário, haverá uma situação esquisita no próximo encontro. É melhor afirmar que se as circunstâncias fossem diferentes e ele (ou você) não fosse casado (ou trabalhasse na mesma empresa), ele seria o homem dos seus sonhos. Definitivamente, não é uma boa ideia revelar seus reais pensamentos, especialmente se o autor do convite ocupar uma posição elevada em relação à sua ou tiver influência na sua carreira.

A recusa a uma oferta financeira – seja uma revisão salarial, um bônus ou um novo emprego – deve ser dita de modo firme e sem emoções, mas em conjunto com uma explicação detalhada a

respeito de como um “sim” seria possível. É bom não reagir de forma agressiva quando receber uma revisão salarial ou um bônus abaixo do padrão, pois isso levará as pessoas a rotulá-la de “mulher típica”. Em vez de anunciar ao interlocutor ter ficado muito ofendida, tente explicar a ele, em uma voz tranquila, por que acredita merecer um bônus melhor, depois devolva a carta e pergunte se é possível marcar outra reunião para tratar do caso.

Caso precise dizer “não” a um evento social ou convite para uma palestra e sinta que apresentar uma negativa de imediato resultaria em uma ofensa desnecessária, sempre é possível ganhar tempo argumentando ser necessário consultar a agenda. Em alguns casos, dizer “não” logo de início pode insultar seu interlocutor, assim, recorra ao “conferir a agenda”, decidindo-se rapidamente, porém, para que a pessoa não se encha de esperança enquanto aguarda além do tempo necessário.

Dizer “não” é uma competência adquirida ao longo da vida e que é muito importante dominar se você pretende ser bem-sucedida. Contudo, não se esqueça: não será uma experiência agradável nem quando você já tiver se tornado mestra no assunto.

Se todas as partes da formação da carreira de um indivíduo fossem fáceis e sem estresse, existiriam mais mulheres no topo das organizações. Não espere se sentir bem tendo de falar “não”. Mesmo se você fosse a mulher mais durona do mundo, se sentiria mal a cada recusa. Afinal, existe uma parte dentro de você geneticamente preparada para agradar. (Acredito piamente que, como os gêneros foram divididos entre agradar e executar por tantas gerações, a genética deve ser lembrada.)

A recusa não fará você se sentir bem; então, lembrando-se disso, será mais fácil dizer “não”. Construir uma vida profissional bem-sucedida (a exemplo de ser um bom pai ou uma boa mãe) não é uma competição por popularidade.

O bom é o sentimento ruim não durar.

Assim, supere e toque o barco.

## **Lidando com pessoas que aprenderam a dizer “não”**

Por fim, uma palavrinha sobre como abordar pessoas que aprenderam a recusar e que são ocupadas e bem-sucedidas.

Faça um pedido bastante específico, dificultando ao máximo uma rejeição.

Uma amiga minha, caçadora de talentos – prefiro chamá-la Jane Lloyd –, contou-me sua estratégia. Sendo uma pessoa que lida com muitos cargos disputados e possuindo mais de 11 anos de experiência na função, ela é muito procurada. Ainda assim, recebe

e-mails ou telefonemas dizendo pouco mais de:

Cara Jane,

Meu nome é Maria e gostaria de encontrá-la para discutir minha carreira.

Um texto assim dificulta as chances de alguém aceitar seu pedido.

Uma abordagem muito melhor seria:

Prezada sra. Lloyd,

Almocei com a sra. Moneypenny um dia desses no Savoy e ela sugeriu que lhe enviasse meu currículo.

Ficaria muito grata se me considerasse para qualquer um dos possíveis futuros postos e, se a senhora, ou algum dos seus colegas, tiver tempo para me ligar, eu aceitaria de bom grado a oportunidade de explicar mais sobre meu histórico e o que procuro para meu próximo cargo.

Ao deixar o pedido claro (que aceitaria o telefonema de um colega em vez de uma reunião com a própria caça-talentos) e incluir o nome de uma pessoa conhecida e respeitada por ela, você terá uma chance muito melhor de receber uma resposta positiva.

A intenção deste capítulo – e espero ter conseguido – era mostrar que ser capaz de falar “não” é uma competência fundamental adquirida ao longo da vida e que funciona para você ganhar tempo e lutar por suas ambições.

Vimos como conhecer as próprias prioridades é a melhor forma de decidir se deve ou não rejeitar algo. A sensação da recusa nem sempre será boa, mas lembre-se: é uma dor momentânea em prol de uma conquista a longo prazo. Os momentos passageiros de desconforto vividos enquanto se encara outro aumento salarial inadequado, não se aceita participar da barraca de bolo na festa da escola dos filhos ou se perde uma festança por conta de uma prova crucial no dia seguinte se transformarão em um sentimento muito melhor conforme você usar seu tempo com maior sensatez.

E, assim, você terá energia para chegar ao ponto alto da sua carreira, ao qual sempre esteve destinada.

### **Em qualquer estágio da carreira**

Você quer aprender a falar “não”?

Experimente não ingerir álcool (ou pão ou chocolate) por uma semana (ou mais) e veja como se sai. Provavelmente será complicado no começo e você viverá momentos em que se verá prestes a entregar os pontos.

O mesmo acontece com a recusa. Pense nela como um “sim rápido” e simplesmente diga “não”. Vá se habituando a dizer “não” a coisas (álcool, por exemplo) em eventos sociais ou quando sai com as amigas. Será uma boa maneira de vivenciar o desconforto de dizer “não”, sempre se lembrando de ser por um bem maior.

### **Em começo de carreira**

Caso deseje identificar os tipos de situações em que precisa dizer “não”, tente o seguinte.

Anote suas metas para o ano. Por exemplo: ter boas notas na faculdade, formar uma rede de contatos mais ampla, etc.

A seguir, liste as ações necessárias para conquistar tais metas.

Depois, enumere de quais atividades abrirá mão para alcançá-las.

Como irá se sentir dizendo ser incapaz de fazer isso?

Pensar direitinho nesses elementos irá ajudá-la a suportar com maior facilidade o fato de que, vez ou outra, você terá de dizer “não”.

### **Se você for uma mãe que trabalha**

Como fazer quando os filhos precisam de muita participação dos pais na escola?

Escreva os dez eventos do ano escolar que demandem maior participação dos pais. Faça isso com cada filho, se tiver mais de um estudando.

Depois defina entre você e seu marido quem comparecerá a cada um deles. Cheguem a um acordo sobre como vão administrar as expectativas dos filhos. Quem mais poderia ser um substituto aceitável? Seus pais? Os padrinhos? A babá? (Eu já recorri aos três.)

Agora, certifique-se de apresentar os substitutos aos filhos como pessoas muito especiais, assim, quando você não puder participar de algo e eles forem no seu lugar, tal fato não será visto como um rebaixamento.

E assim dizer “não” deixará de ser tão apavorante como costumava ser.

49 LEMAN, Kevin. 2010. *Smart Women Know When to Say No*. Ada, MI: Revell.

50 BABCOCK, Linda e LASCHEVER, Sara. 2003. *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide*. Englewood Cliffs, NJ: Princeton University Press.

51 CROSS, Susan E. e MADSON, Laura. 1997. “Models of the self: Self-construals and gender”. *Psychological Bulletin*, 122 (1), 5–37.

52 “Reporter feels the wrath of Madonna’s publicist”. 25 de setembro de 2010. *New York Post*.

53 FARRELL, Patricia. 2004. *How to Be Your Own Therapist: A Step-by-Step Guide to Taking Back Your Life*. Hightstown, NJ: McGraw-Hill Contemporary.

54 FINE, Cordelia. 2010. *Delusions of Gender: The Real Science Behind Sex Differences*. Londres: Icon Books Ltd.

## CAPÍTULO 5

### Você não pode ter tudo...

**S**e você for ler apenas um capítulo deste livro, que seja este.

Eu não acredito na teoria do teto de vidro. Ela foi deixada de lado há muito tempo. O mito, no entanto, persiste, mas não devemos levá-lo tão a sério.

Para tanto, você precisa saber que as mulheres não podem ter tudo. Realmente não podem.

As mulheres jovens de hoje são criadas para acreditar que o céu é o limite. Eu admiro a ambição e acredito que as mulheres devem ser incentivadas a ter ambição desde cedo. Porém, crescer pensando (e ser encorajada a pensar) que é perfeitamente possível ser diretora executiva de uma grande empresa privada, uma brilhante neurocirurgiã, uma violinista em uma orquestra sinfônica e, ao mesmo tempo, conquistar tudo isso garantindo e mantendo um marido maravilhoso, tendo uma vida sexual incrível, concebendo e criando filhos perfeitamente equilibrados, jogar hóquei nos finais de semana, além de ter tempo para ver as amigas e os pais, ir ao cabeleireiro, fazer as unhas e, por fim, comparecer à aula de pilates é estar severamente iludida.

O tempo é um recurso escasso. A forma como o utilizamos é fundamental para determinar quanto êxito terá sua carreira. Levando-se em conta tudo o mais que é necessário para ter uma carreira bem-sucedida – incluindo a experiência e as qualificações certas, a compreensão financeira que advogo no capítulo 7 e a “terceira dimensão” discutida no capítulo 8 –, é muito improvável ter tempo para muito mais.

Vivem me perguntando se sou feliz. Considero esta uma pergunta estranha.

Feliz em que preciso momento?

Feliz em geral?

Pessoalmente, acredito que a felicidade é a medida errada do sucesso, pois se a felicidade for apenas um objetivo, sempre seremos infelizes. Pela minha experiência, é simplesmente impossível ser feliz o tempo todo.

Se você está esperando a felicidade contínua, algo inalcançável, então, por definição, sempre será infeliz, pois, se buscar o impossível, sempre ficará decepcionada. Ao tentar ter tudo, o fracasso é praticamente certo.

### **A realidade de tentar ser uma “supermulher”**

Em 2007, Carol Bartz, ex-diretora executiva da Yahoo! Inc., ocupou o mesmo cargo na Autodesk Inc. Ela falou o seguinte sobre tentar ter tudo ou tentar conquistar o tipo de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal:

Discordo do conceito de equilíbrio, pois o equilíbrio em si conota perfeição, ou seja, todo dia tenho de ser uma diretora executiva excelente, uma ótima mãe, uma ótima cidadã e figura pública. Eu deveria fazer algum trabalho voluntário e ligar para todas as minhas amigas. E deveria ligar para minha avó. Talvez devesse preparar uns biscoitos. Assim, todo santo dia, eu devo ser perfeita em todas essas coisas. Isso não funciona. E só serve para pressionar todas nós.<sup>55</sup>

Seria uma boa ideia se todas nós parássemos de pensar em tentar conquistar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Essa estabilidade implica que o trabalho não é vida, apesar de fazer parte da vida da maioria das pessoas. Prefiro ver as pessoas pensando em equilíbrio de vida. Para mim, se as mulheres conhecerem suas prioridades e empregarem seu tempo tendo em mente tais prioridades, elas conquistarão suas metas – inclusive as profissionais – muito mais facilmente.

Claire Vorster é jornalista e blogueira nos Estados Unidos e publicou a seguinte postagem em 2011:

Tudo se transformou naquela velha ladainha das pessoas com quem cresci. Nós deveríamos ser ambiciosas, viajar, comprar pelo menos uma casa, ter um filho ou dois, saber escolher uma roupa e quando vesti-la, dirigir o carro certo, manter a forma, não parecer ter mais de 29 anos, cozinhar feito um gourmet e ter uma vida amorosa excelente.

Ao ver como “ter tudo” funcionou conosco, percebi o seguinte: ninguém que eu

conheça “tem tudo”, nem de longe. Todas as mulheres que conheço têm partes das suas vidas que talvez sejam invejadas pelas outras – uma carreira de sucesso, uma ótima casa, filhos, um bom relacionamento, apoio dos amigos, saúde ou riqueza, estilo ou charme. E todas têm também pedaços das suas vidas que vão do complicado ao impossível – algum tipo de perda, algum tipo de fracasso, um relacionamento arruinado ou uma montanha gigantesca para escalar.<sup>56</sup>

Claire dá prosseguimento à argumentação discutindo sobre Nicola Horlick, gerente de fundos do Reino Unido que, nos anos 1990, vivia sendo apontada pela imprensa como a mulher de carreira perfeita, sendo até chamada de “supermulher”. Isso porque ela ocupava um papel elevado na empresa onde trabalhava, tinha cinco filhos, uma casa linda em Londres e outra no interior. Até ser dispensada um dia e fazer um grande escarcéu a respeito, chegando a viajar à Alemanha (ela era funcionária do Deutsche Bank por meio da subsidiária Morgan Grenfell) com um grupo de jornalistas pedindo para ser recontratada.

Nicola não foi reintegrada à organização. Ao contrário, enquanto procurava outro trabalho, escreveu o livro *Can You Have It All*, publicado em 1998, detalhando a perda do emprego e a doença da primogênita, que havia desenvolvido leucemia. Ela falou o seguinte à época:

Perder o emprego não foi a pior coisa a me acontecer. Ficar sabendo que Georgie tinha leucemia foi pior. Descobrir que a doença voltara foi pior. Ter um filho doente pôs minha vida em perspectiva. Antes de ela adoecer, eu pensava ser possível ter tudo. Depois do que passamos, vi que ninguém pode.<sup>57</sup>

Nicola teve o sexto filho, a primogênita morreu, o casamento terminou e ela voltou a se casar. Ela nunca conseguiu se livrar do título de “supermulher”, embora não pense ser descrita com exatidão por ele.

Não acredito no termo “supermulher”. Supermulher é aquela com cinco filhos, sozinha e sem dinheiro. Eu sou capaz, organizada, e muito severa em relação a limites. Volto para casa todos os dias às 18 horas e, sendo uma gestora de fundos no Reino Unido, posso ser assim.<sup>58</sup>



## **Decida o que é mais importante para você**

Lá no capítulo 1, mencionei minha amiga Helen Weir, ex-participante do programa de treinamento de estagiários da Unilever. Se você não soubesse que ela tem um diploma de primeira classe (a mais alta nota possível) da Universidade de Oxford em matemática, além de ter feito MBA em Stanford, provavelmente teria sacado isso após cinco minutos de conversa. Também seria possível chutar, corretamente, que ela nunca volta para casa às 18 horas todos os dias. Nas palavras de Helen:

Quando dou palestras em organizações femininas, digo às mulheres presentes ser necessário aceitar o fato de que é preciso fazer concessões. Trabalho muitas horas por dia, mas não aos finais de semana, e não abro mão disso. Algumas pessoas talvez não desejem fazer algo do gênero, e não tenho nada contra se preferem agir assim. Fazer concessões é algo que também os homens têm de aceitar e enfrentar cada vez mais.<sup>59</sup>

Ter amigas como Helen pode ser meio intimidador (é como conhecer Elle Macpherson: tão linda que qualquer mulher normal sente vontade de entregar os pontos e sair para se esconder atrás de uma pedra).

Como eu poderia imitar o sucesso de Helen?

O encorajador e até inspirador em Helen não se resume às suas conquistas – nunca serei capaz de reproduzi-las –, mas em como ela chegou lá. Certa vez, demos uma conferência juntas para alunas entre 16 e 18 anos. Helen falou primeiro, e as estudantes ficaram encantadas com sua apresentação, até fizeram um monte de perguntas no final.

Eu era a próxima a falar e me perguntei como prender a atenção daquelas meninas com tanto sucesso quanto Helen. Porém, eu tinha uma carta na manga. Questionei por que elas não haviam feito a Helen a única pergunta a qual eu tinha certeza de que gostariam de fazer.

Quanto ela ganha?

Na época, Helen era diretora financeira de uma das empresas que compõem o índice FTSE 100<sup>60</sup> e seu salário era uma informação pública, então expliquei não ser preciso perguntar – eu lhes diria, afinal. Eu havia imprimido um trecho do balanço anual da companhia e o levava comigo.

No ano anterior àquele encontro com as estudantes, a remuneração anual de Helen foi declarada em 1,3 milhão de libras.

Como a idade média da plateia era de 17 anos, minha revelação funcionou às mil maravilhas.

Contudo, o que prendeu minha atenção naquele dia foi a clara declaração de Helen sobre suas prioridades. Percebi serem iguais às minhas, mas eu nunca as havia expressado, nem para mim mesma, tão bem como ela durante a palestra. Helen reconheceu perfeitamente não ser capaz de ter tudo e, assim, decidiu conquistar o que era mais importante.

A carreira e a família eram o foco da vida de Helen, e você não a verá investindo muito tempo em outras coisas. Ela tem outras atividades – de caridade, para começar, e gosta de assistir a esportes, principalmente rúgbi e futebol, e, de alguma forma, conseguiu ter os filhos com intervalos de quatro anos, programados para coincidir com três Copas do Mundo de futebol seguidas, propiciando-lhe estar em casa para assistir a todas as partidas decisivas –, mas se concentrou principalmente na carreira e na vida doméstica.

Nem todas nós seremos tão inteligentes e tão disciplinadas assim. Eu não sou. Entretanto, compreendo a importância de estabelecer prioridades e de não se envergonhar de possuí-las. Após ouvir Helen expressar as prioridades dela, fui para casa e escrevi as minhas, e, a partir de então, examinei todos os pedidos por meu tempo ou recursos por meio desse prisma.

### **O aspecto negativo de tentar ter tudo**

Para mim, existem três motivos pelos quais ter tudo pode frear sua carreira.

- O primeiro é que para fazer qualquer coisa bem é preciso ter foco. Quando se tenta construir uma carreira de sucesso, o foco é muito importante;
- O segundo é a mera exaustão e decepção nascidas ao tentar alcançar o impossível;
- O terceiro motivo – talvez específico para as mulheres – é que se tentarmos equilibrar as várias demandas conflitantes por nosso tempo, podemos dar a impressão (tendo consciência disso ou não) de não estarmos comprometidas com nenhuma delas.

Participar de uma teleconferência em dia de jogo na escola, e, por conta disso, ficar dando voltas ao redor do campo, pode sinalizar aos outros pais (e aos seus filhos) que você está mais comprometida com o trabalho do que em ser mãe. Contudo, passei a vergonha de me comportar assim com um celular no qual não sabia como acionar o botão de emudecer e, quando menos

esperava, durante uma partida de críquete, um *wicket*<sup>61</sup> caiu e o público explodiu em aplausos.

Nessa hora, o cliente não a considera dedicada aos interesses dele.

Fiquei conhecida por marcar uma série de aulas de ginástica somente para cancelá-las e ir a jogos dos filhos ou a reuniões com clientes. Assim, o instrutor não me considerava comprometida com minha forma física.

Ano passado, filmar minha série de TV não ajudou: não apenas o raro cliente vendo televisão às 20h30 em uma noite de quarta-feira se pergunta o que estou fazendo em Manchester, Blackpool ou Bognor Regis em vez de estar cuidando do caso dele, como também perdi várias reuniões do comitê de uma causa meritória. Na verdade, gravei quase tudo à noite e nos finais de semana, mas não é a realidade da situação que importa, e sim a impressão passada.

Depois de tudo isso, qualquer um dos meus clientes, colegas e familiares tem o direito de pensar que eu realmente não estava concentrada em nada.

Com frequência, surge um momento na carreira de uma mulher em que ela sente não ter tempo suficiente para cumprir seus compromissos não profissionais. O instante costuma acontecer quando ela tem um filho, mas também pode ser dar com um dos pais ou o marido doente. Ela também pode ter outra empresa para tocar ou se envolver em atividades filantrópicas em demasia.

Nessa hora, é necessário tomar uma decisão, pois é impossível ter tudo.

Quem aprendeu isso recentemente foi Britt Lintner, mulher linda e cordial capaz de elevar nosso pique com um mero sorriso. De origem escandinava, Britt foi criada nos Estados Unidos e trabalhou com finanças durante muitos anos, principalmente no Lehman Brothers em Nova York, Hong Kong e Londres. Ao sair do Lehman bem antes da falência da empresa, fez uma pausa para estudar moda no Instituto Marangoni e lançou uma linha de roupas. Ao perceber quanto investimento seria necessário fazer nessa área, Britt decidiu voltar a trabalhar no segmento de fundos de cobertura e investir a remuneração do emprego fixo na sua confecção.

Como Helen, Britt cativava qualquer público com sua atitude confiante. Ela é o tipo de pessoa que também consegue prender a atenção de todos.

A marca de Britt nasceu da descoberta, no começo da carreira, de não possuir um guarda-roupa funcional, elegante e profissional para usar durante e após o expediente. Ela desenhou roupas para mulheres que trabalham, tendo em mente que é importante passar sem problemas do dia para a noite, com tecidos

luxuosos, resistentes e com um corte requintado. Seus vestidos foram usados por mulheres com muitas conquistas importantes e de todas as áreas de atuação. Após a eleição de Obama como presidente dos Estados Unidos, Sarah Brown, esposa do então primeiro-ministro inglês, usou um vestido de Britt Lintner durante a primeira visita oficial à família Obama na Casa Branca. Três modelos de Britt são usados por Christine Baranski no papel de sócia sênior em uma banca de advogados de Chicago em três temporadas do seriado norte-americano *The Good Wife*.

Britt foi elogiada na mídia por mesclar a carreira em finanças, uma empresa de alta-costura e a maternidade. Ela foi descrita como modelo a ser seguido pela clientela e primeira cliente da própria marca.<sup>62</sup> Tenho vários dos seus vestidos, as roupas mais bacanas que possuo. (Confesso não serem *prêt-à-porter* – a equipe de Britt passou no meu escritório com uma trena larga e especial antes de me atender.)

Tentar fazer bem mais de uma atividade profissional, principalmente quando há aumento da pressão em uma dessas atividades, nunca é fácil. Britt e o marido, após o lançamento da marca, tiveram dois filhos. Logo após essa grande modificação em sua vida, a empresa de investimentos em que Britt trabalhava foi comprada por uma organização muito maior, ampliando, assim, as demandas no seu emprego fixo.

No final de abril de 2011, Britt escreveu no seu blog:

Não sei vocês, mas ultimamente me sinto puxada em todas as direções, menos na que desejo seguir, e a única forma de eu descobrir qual rota tomar é arranjando tempo livre para pensar e me escrever uma carta contando como eu adoraria ver meus próximos vinte anos se desdobrarem, uma espécie de plano empresarial pessoal, se preferirem. Não faço uma análise para valer há anos, então está na hora.<sup>63</sup>

No final, Britt teve de escolher entre o emprego fixo (no qual ela era muito boa e bem paga) e sua marca de roupas (que amava como a um primogênito). Mãe de dois filhos, o marido também abriu o próprio negócio e ela era incapaz de dedicar tempo suficiente ao empreendimento na área de vestuário. Percebendo ser necessário fazer uma coisa ou outra, e que, até segunda ordem, a família era sua maior prioridade, Britt decidiu fechar a confecção e se concentrar na sua principal atividade profissional, no marido e nos filhos.

Chegar a essa decisão foi muito complicado para Britt. Dizer “não”, como aprendemos no capítulo 4, nunca provoca uma

sensação boa, e recusar dar continuação a uma empresa batizada com nosso nome deve ser horrível. Anos da vida de Britt, seu trabalho criativo e muito dinheiro foram investidos na marca de roupas. Mas admiro a coragem dela de estabelecer prioridades e não recuar.

Admiro essa atitude muito mais do que seguir adiante sem ter nenhuma parte da sua vida sendo realmente maximizada.

Ela escreveu o seguinte no seu blog em maio de 2011:

Oi, pessoal.

Estou aqui sentada vacilante, sem saber como dar início a esta mensagem, e já que não sei como fazer, vou direto ao ponto.

Há pouco tempo tomei a difícil decisão de dar uma pausa na minha confecção.

O saldo líquido? Como minha amiga Sofia me disse um dia: “Nós podemos ter tudo, mas não tudo ao mesmo tempo”, e esta não é minha hora. A inevitável encruzilhada surgiu no final do ano passado, e minhas circunstâncias pessoais ainda não me permitem entrar no meu sonho com tudo, em tempo integral.

A empresa se tornou maior do que a paixão, o passatempo e, por fim, eu simplesmente não conseguia mais cuidar das três coisas ao mesmo tempo (família, finanças e moda). Que ótimo problema para ter! Alguma dessas coisas precisa ceder e, no presente momento, é a moda.

Mais tarde, ela escreveu:

Aprendi que dizer “não” ao ego de uma pessoa e às opiniões de todos é um desafio extremo quando só pensamos em falar “sim”.<sup>64</sup>

Britt está certíssima.

Dizer “não” é muito difícil.

Tenho certeza de que a marca de roupas Britt Lintner voltará a produzir um dia. É bom mesmo – meus vestidos não vão durar para sempre!

Porém, Britt sempre terá os modelos. Vejam o caso de Diane von Furstenberg, que descontinuou sua linha de roupas por muitos anos e foi morar na França antes de relançá-la em 1997, em outro momento da vida. Sua marca não parou de ganhar força desde então.

A decisão de se concentrar em poucas coisas e, especialmente, na carreira, não tornará possível ter tudo. Contudo, o foco é uma

parte muito importante do sucesso. As pessoas costumam dizer que pareço ter tudo e respondo ser óbvio que não é nada disso, argumentando que estou muito maior e em pior forma do que deveria – uma prova da falta de tempo para me dedicar a mim. Se eu empregasse mais tempo para planejar minha rotina de exercícios, dormisse conforme o programado e cuidasse da alimentação em vez de simplesmente agarrar o que está por perto nos cinco minutos durante os quais posso parar para almoçar ou jantar, minha aparência seria totalmente diferente.

Está bem, eu não pareceria uma modelo de passarela, mas seria mais bonita do que agora.

Também teria uma casa (e escrivania) mais limpa e ajeitada, além de um jardim aparado.

E poderia preparar um faisão assado.

E estaria habilitada a pilotar avião.

E teria pagado minha hipoteca.

Na verdade, existem muitas coisas que eu gostaria de poder fazer, mas a vida é um consenso e não se pode ter tudo. Então escolhi me concentrar na minha empresa e na minha família à custa de um monte de outras coisas.

### *Cuidado para não dar a impressão errada*

Eu incentivo as mulheres a desistirem de ter tudo porque, agindo assim, elas podem inadvertidamente emitir os sinais errados para os empregadores atuais e futuros.

Lembre-se: inevitavelmente haverá interpretação assimétrica do comportamento.

Segundo um estudo de 2011 com mais cem mulheres graduadas do segmento de serviços financeiros, as mães costumavam ser julgadas de forma diferente dos pais.

Sair do trabalho meia hora mais cedo pode render comentários negativos, enquanto os colegas homens – sempre tirando um tempinho para ver um jogo ou comparecer à noite da reunião de pais e mestres – eram vistos como “campeões da paternidade”.<sup>65</sup>

Pense em como você será encarada caso peça um horário flexível ou um trabalho de meio expediente após ter um bebê. Para mim, se uma mulher pedir uma carga horária de meio período, isso pode ser interpretado como falta de compromisso com o trabalho. Em nenhum momento estou sugerindo ser esse o caso, porém acredito que a maioria dos chefes homens (e, na verdade, muitas

mulheres) considera uma solicitação dessas como um indicativo de que a autora do pedido também reduzirá pela metade sua dedicação à empresa.

Não costumo incentivar mulheres a trabalhar meio período. Se possível, sugiro período integral, pensar grande e chegar à posição mais sênior possível – e, então, ter a possibilidade de gerenciar a própria agenda. Quando desejar assistir à peça de teatro das crianças ou ao jogo de hóquei, basta marcar na agenda.

Nicola Horlick age exatamente dessa forma – mas mesmo assim, ela não tem tudo.

Faço de tudo para não perder atividades como peças escolares, mesmo meus filhos estudando em cinco escolas diferentes, e programo minha agenda em torno desses eventos. Não tenho tempo para mim, mas você define suas prioridades.<sup>66</sup>

Carol Bartz dá um jeito dividindo o tempo entre a vida doméstica e a profissional.

Existem dias nos quais preciso estar plenamente concentrada na empresa [...] e minha família fica com uns 20% de mim; se estou viajando, ela nada recebe de mim. E existem outros instantes nos quais tudo gira em torno da família. Assim, o conceito de equilíbrio é, como digo, pegar as coisas antes de elas caírem no chão. Se estou envolvida em um grande projeto no trabalho, chega o momento de ir para casa e não pensar no trabalho por uns tempos.<sup>67</sup>

Caso você precise realmente trabalhar meio expediente, talvez seja necessário pensar de forma criativa. Como detalhei no capítulo 1, aconselhei uma mulher (que precisou se afastar de uma carreira em tempo integral após produzir três Centros de Custo em quatro anos) a lecionar finanças em meio período para se manter atualizada. E funcionou direitinho: agora ela é gestora financeira sênior (em tempo integral) em uma empresa de telecomunicação.

Entretanto, se for necessário reduzir o expediente por conta de uma mudança nas prioridades, lembre-se: é muito mais fácil trabalhar meio período em uma organização na qual você é tida e vista como confiável. Os gerentes estão mais propensos a concordar com o horário reduzido quando já conhecem e têm experiência com o autor do pedido. Mesmo pretendendo retomar o tempo integral, será muito mais fácil trabalhar em um lugar onde você já conhece o

caminho das pedras.

Caso mantenha uma jornada parcial, uma estratégia que pode ajudá-la a bloquear percepções negativas é a de somente mencionar o fato se for necessário. Diane Benussi, fundadora e sócia majoritária de um escritório de advocacia de Birmingham, explicou-me o pulo do gato:

Não fique lembrando aos colegas que você trabalha meio período, pois eles podem ver nisso falta de comprometimento. Se tentarem marcar uma reunião em um dia ou horário em que você não estará no escritório, simplesmente diga: “Desculpe, não vai dar para mim.” Não explique. Se explicar e contar que trabalha somente meio expediente, irão dispensá-la. Você não será mais levada em conta. É impossível dizer “trabalho meio período” sem falar “somente”. É quase uma desculpa. Seja assertiva – seu horário é flexível.

Voltamos ao tema interpretação assimétrica. “Ela trabalha meio período; ele trabalha por conta própria.”

Após ter sugerido que permanecer com o mesmo empregador pode aumentar sua flexibilidade, não se esqueça: ficar no mesmo emprego tempo demais pode reduzir seus ganhos, um dos verdadeiros motivos para as mulheres terminarem recebendo menos do que os homens é elas não se mexerem muito. Mulheres prezam o equilíbrio na vida – a tentativa de ter tudo – e sabem ser mais fácil conquistar o meio-termo em uma empresa em que já se habituaram, atuando ao lado de colegas que conhecem, confiam e com os quais trabalham bem. Na verdade, elas estão trocando as recompensas extrínsecas – dinheiro e, às vezes, cargo – pelas recompensas intrínsecas (flexibilidade e familiaridade).

Conheço mulheres que adotaram uma semana de quatro dias e terminaram sendo pagas pelos quatro dias, embora, no fim das contas, trabalhassem cinco. Na verdade, conheço gerentes que vibravam quando uma mãe, voltando ao trabalho depois do nascimento do filho, pedia que trabalhasse quatro dias na semana, pois sabiam que uma funcionária escrupulosa lhes daria, no fim das contas, cinco dias de trabalho, e eles só teriam de pagar por quatro.

Não faça isso!

Pense nos motivos para querer quatro dias.

Mais tempo com os filhos?

Tempo para cuidar do cabelo?

Tente encaixar tais demandas na sua jornada semanal.

Trabalhar em período integral irá sinalizar o quanto está comprometida com sua vida profissional.



### *Cuidado com o impacto da maternidade*

Você pode tentar jogar a culpa nos empregadores preconceituosos, mas a maternidade pode sinalizar com grande força prioridades profissionais reduzidas.

Segundo Cordelia Fine, no livro dela sobre diferenças de gênero, pode haver uma penalidade à maternidade, mesmo para quem estiver comprometida com a carreira. Ela cita um estudo realizado nos Estados Unidos em 2007, no qual se pediu a universitários a escolha de candidatos a um determinado emprego.

Comparadas com quem não era mãe, candidatas que já eram mães, com qualidades idênticas, foram classificadas como cerca de 10% menos competentes, 15% menos dedicadas ao trabalho, e recebendo 11 mil dólares a menos de salário [...] somente 47% das mães, em comparação com 84% das não mães, foram recomendadas para contratação.<sup>68</sup>

Caso o chefe não a considere comprometida, essa avaliação pode ter um efeito muito pior, reduzindo sua confiança e suas aspirações. O que, por sua vez, pode levar a um círculo vicioso. Segundo um livro sobre pausas na carreira, existe um risco em particular para as mulheres que voltam ao trabalho:

Empregadores e chefes costumam ser céticos quanto ao valor de uma mulher. Surge um ciclo de redução: a confiança e a ambição de uma mulher empacam; ela é vista como menos comprometida; ela deixa de ganhar os serviços bons ou as tarefas desejadas; e isso diminui ainda mais suas ambições.<sup>69</sup>

Quando tais atitudes irão mudar em relação ao trabalho de meio expediente ou a mulheres trabalhando em horário flexível – ou homens, por falar nisso?

Não sei.

Contudo, este livro é sobre lidar com o aqui e agora e dedicado a mulheres interessadas em progredir na carreira – assim que chegarem lá, elas talvez mudem o cenário para as colegas no escritório. Enquanto isso, a modificação só virá quando os homens desejarem se envolver mais com a criação dos filhos. No Reino Unido, apenas 20% dos pais usam a licença-paternidade.<sup>70</sup> Em comparação, 42% das mulheres usufruem da licença-maternidade.<sup>71</sup>

Laura Tenison, fundadora da confecção JoJo Maman Bébé para

recém-nascidos, bebês e crianças, não acredita que ficar esperando por um milagre seja a solução.

Caso as grandes instituições do centro financeiro de Londres atuem no sentido de criar um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos funcionários, elas devem proceder da mesma maneira tanto com homens quanto com mulheres. Não se pode ser sexista de forma alguma. Porém, acredito que, talvez, no futuro, os homens começarão a assumir um papel com participação ativa na criação dos filhos, e é nessa hora que as coisas poderiam mudar. [Contudo, por] ora, a atitude é de a melhor pessoa ser escolhida para o trabalho se estiver preparada para trabalhar sem descanso – e se calhar de serem homens, assim será.<sup>72</sup>

A interpretação assimétrica de sinais é uma ameaça muito real. Enquanto um homem pode ser visto como estável e com bons valores familiares se colocar fotos da esposa e dos filhos no escritório (“um homem de família”), se você for mulher, as pessoas podem vir a pensar que você não consegue se concentrar no trabalho (“uma mamãe”).

É importante, quando se inicia uma família, sinalizar o compromisso com a carreira. Quando sair de licença-maternidade, tenha certeza do que deseja ao voltar. Muitos empregadores presumem erroneamente que, ao voltar da licença-maternidade, as mulheres querem assumir um ritmo profissional mais leve e acabam lhes dando um serviço que não exige muito.<sup>73</sup>

Para Sheryl Sandberg, diretora de operações do Facebook, o melhor que as mulheres podem fazer até darem uma pausa na carreira é trabalhar com o mesmo afinho de sempre. Durante discurso em uma conferência da Technology Entertainment and Design (TED), Sheryl expressou a preocupação de que, muitas vezes, a partir do momento no qual passa a pensar em ter um filho, a mulher começa a se acomodar, não recebe promoções nem se põe em evidência.

Pise fundo no acelerador até o dia da sua saída, caso opte por ela. Não é fácil se afastar de criancinhas em casa para voltar ao trabalho. Se você não achar o trabalho recompensador e desafiante, se estiver chateada, parecerá não valer a pena.<sup>74</sup>

É impossível ser sempre a melhor mãe, a melhor esposa, a melhor executiva, a melhor cozinheira ao mesmo tempo, o tempo

todo. É necessário decidir qual caminho seguir e não abandoná-lo. Você ficará muito mais feliz se não tentar ter êxito em tudo.

Talvez sua decisão seja parar de trabalhar. Ou parar por algum tempo.

Será muito mais fácil se decidir abordando tal disposição positivamente, como uma atitude em prol de algo, em vez de encarar como um caminho que se viu forçada a tomar.

### *Cuidado para não nutrir expectativas irreais*

Tento falar com mulheres jovens, no começo da carreira, até mesmo antes de começarem suas vidas profissionais, pois desejo que saibam que é necessário fazer escolhas, e que tentar ter tudo é, no mínimo, contraproducente, e, no máximo, o caminho para a infelicidade.

Adoro a ambição – e a confiança, bem sabemos, é fundamental para o sucesso de uma mulher –, mas costumo vê-la presente em meninas jovens, assim como a confiança, sem o efeito moderador do realismo. Ambição e confiança sem realismo podem levar a grandes decepções.

É importante perceber como é a vida real.

Lembro-me de uma conhecida, ainda jovem, que planejava continuar estudando e fazer doutorado. Após conversar com uma professora, esta a aconselhou a trabalhar com muito afinco para garantir um emprego permanente, pois estes estavam se tornando escassos. Diante desse compromisso, a professora sugeriu à minha amiga decidir se teria filhos bem cedo ou bem mais tarde, para conseguir se dedicar à carreira. Se fosse mais tarde, a professora a aconselhou a congelar alguns óvulos.

Nessa hora, ao encarar a realidade, minha amiga – ambiciosa e confiante, e que teria dado uma excelente professora universitária – decidiu que isso não era para ela.

Essa é uma ótima lição. Se estiver cogitando pisar fundo no acelerador, pergunte a alguém com muita experiência profissional qual cenário pode ser esperado.

Você está disposta a lidar com o mundo relatado?

Caso contrário, é necessário mudar a direção ou a velocidade.

O Museu Victoria e Albert, em Londres, é um local perfeito para oferecer um coquetel, ainda que acima do meu orçamento. No verão de 2005, eu estava lá, no evento de outra pessoa, em meio a um mar de gente, a maioria das quais não conhecia. Por fim, vi um conhecido em um grupo que incluía uma jovem impressionantemente bela. Conversando com ela, fiquei cativada por sua conversa articulada, maturidade e perspectiva de vida.

Formada em Cambridge (duas vezes: a primeira em estudos clássicos; a segunda, na Judge Business School), Jennifer Harris mudou-se para Londres, entrou em uma consultoria de gestão, percebeu não gostar de ser funcionária, se demitiu, passou a pedalar um riquixá por Londres para pagar o aluguel enquanto avaliava as opções e pensava a longo prazo. Foi quando, então, abriu uma empresa.

Tudo antes de completar 24 anos.

Logo a seguir, Jennifer ganhou um prêmio de Jovem Empresária do Ano e continua prosperando. Então, mesmo com pouca idade, para o padrão da maioria das pessoas, ela percebeu que a vida envolvia escolhas – e que nem toda mulher escolheria uma carreira óbvia trabalhando como empregada em uma consultoria.

Mais recentemente, ela disse:

Outra questão que prevejo para mim e para as mulheres em geral é, um dia, conseguir dar conta da vida profissional e de uma família. Observei amigas ambiciosas desistirem de empregos dinâmicos porque seus papéis simplesmente não eram compatíveis com uma família. Por natureza, sou uma grande defensora de as mulheres ultrapassarem o telhado de vidro, mas algumas das carreiras que as mulheres são incentivadas a seguir, como eu, apresentarão grandes desafios no futuro.<sup>75</sup>

Quanto antes definir suas prioridades, mais fácil será traçar um plano.

Na verdade, é simples.

### *Cuidado com o impacto na carreira do marido*

Os filhos podem não ser o único tipo de interrupção na carreira para alertá-la de que é impossível ter tudo ao mesmo tempo.

E se o seu companheiro for igualmente ambicioso e receber uma oportunidade de trabalho no exterior?

Atualmente, Debra Lam é consultora sênior de políticas e sustentabilidade da consultoria Arup, com escritórios no mundo inteiro. Ela é da Pensilvânia, Estados Unidos, e agora mora em Londres. Debra foi uma das “35 mulheres com menos de 35” da revista *Management Today* de 2011 – ainda que, nos últimos dois anos e meio, ela tenha se mudado duas vezes em função da carreira do marido. Após ter entrado na Arup de Londres, ela recentemente passou dois anos na filial de Hong Kong. Debra contou-me:

Fui para Hong Kong apoiar a carreira do meu marido. Por sorte, a Arup conseguiu me acomodar, embora, à época, eu julgasse ser um momento de a minha carreira estacionar ou até mesmo retroceder um pouco. Naquele momento, estavam em pauta excelentes projetos em Londres, e foi um grande desafio começar da estaca zero no Extremo Oriente. Felizmente, conheci gente genial, expandi minhas redes de contatos e trabalhei em projetos fantásticos. Depois chegou a hora de mudar de novo, de voltar para Londres, pois meu marido precisou regressar. E poderia ter muito em breve outra mudança para mim, para ele ou para nós dois. É uma questão de compromisso. Todavia, fui muito sincera com a Arup desde o começo. No mínimo, a carreira acadêmica do meu marido me ajuda, pois tenho muita experiência conhecendo acadêmicos: eu conheço um grande número de professores e estou por dentro das pesquisas acadêmicas mais recentes. Tudo isso é útil para a pesquisa da Arup. Meu conselho para quem tem um relacionamento no qual os dois se dedicam à carreira é conversar. Às vezes não dá certo, mas esse aspecto não pode ser um empecilho.

Essa é uma boa lição de vida. Mudar com o marido pode não ter sido uma atitude óbvia para a carreira à época, mas Debra deu um jeito de incrementar o currículo.

Quando acompanhei meu marido em sua ida a Hong Kong em 1994, depois a Cingapura, e, finalmente, ao Japão, também me preocupei em ficar andando de um lado para outro. Contudo, não parei de trabalhar, mesmo desempenhando um papel que eu não desejaria ocupar no Reino Unido, e toda a experiência acumulada naquele período se mostrou incrivelmente útil mais tarde.

### *Cuidado para não se sentir culpada ao colocar o trabalho à frente da família*

Digamos que você tenha decidido não tentar abraçar o mundo e, ao contrário, se concentrou em ser bem-sucedida na área onde estão suas prioridades. Você negociou com êxito com o namorado ou marido para as ambições de ambos não entrarem em conflito.

Porém, ainda pode ter um desafio.

Se você for mãe, como lidará com a culpa ao colocar o trabalho à frente da família para conquistar seus objetivos?

Eu tenho três filhos. Cada um estuda em uma escola diferente, todos têm atividades diferentes fora da escola, e todos estão em momentos diferentes da vida. Simplesmente não consigo estar em três lugares ao mesmo tempo e explico isso a eles.

Anos atrás, quando comecei a escrever a coluna da sra. M., recebi a carta de uma leitora expressando seu horror por eu não passar tempo suficiente com meus filhos. Ela também havia

trabalhado enquanto o filho estava na escola e este agora se saía bem, cursando uma universidade de ponta. Contudo, ele sofreu um colapso nervoso antes da formatura na escola e, na terapia, o incidente fora atribuído ao fato de a mãe ter trabalhado.

Cuidado, ela me alertou. Vai acontecer com você.

Sério?

Acho que não.

Se alguém tem direito a um colapso nervoso na minha casa, esse alguém sou eu!

Estávamos em meio a um recesso escolar e o Centro de Custo 1, então com 11 anos, havia combinado de ir ao cinema com minha irmã. Liguei para ele e perguntei onde estava. O garoto contou estar em um shopping center, a caminho do cinema. Na hora, ofereci-me para tirar a tarde de folga e ver o filme com eles. Ele quis saber por quê. Expliquei que, em função da carta da leitora cujo filho sofrera um colapso nervoso por ela não ficar tempo suficiente com ele, eu me sentia culpada por estar trabalhando.

“Mãe”, respondeu o CC 1, “se você vier ao cinema comigo agora, eu terei um colapso nervoso”.

A culpa, a exemplo do remorso, é um desperdício de energia emocional.

A primeira coisa a ser feita é treinar para se livrar dela.

Você pode ficar acordada até uma hora da manhã preocupada com o fato de o filho sentir sua falta em um dia de distribuição de prêmios (com discursos) ou de jogo – ou seja, você estará exausta no dia seguinte ao levantar e ir trabalhar. É melhor ter uma boa noite de sono, estar com boa disposição ao sair para o trabalho e trabalhar bem.

A família inteira sairá lucrando com uma mãe contente e bem-sucedida, reconhecida pelas conquistas na vida profissional – mas não com uma mãe que vai trabalhar cansada, está sempre falando ao telefone com os filhos ou interferindo na rotina da babá e, como resultado, sob a pressão de um chefe insatisfeito.

Rejeitar a culpa se enquadra na categoria das coisas mais fáceis de falar do que de fazer – é preciso convencer a si e à família. Como no caso de aprender a falar “não”: se você se habituar ao fato de algumas atitudes serem desconfortáveis, será mais fácil lidar com elas.

Por exemplo, seu filho odeia injeções, mas você foi trabalhar em vez de levá-lo ao médico para tomar uma vacina de rotina, tarefa assumida pela babá ou pelo pai da criança. Você está sentada no trem a caminho do trabalho sentindo-se péssima com aquilo. Em vez de ficar angustiada durante a viagem e depois ficar ligando de meia em meia hora para descobrir como o filho está se sentindo,

tente ler ou trabalhar. Assim, ao voltar à noite para casa, terá tempo livre para ficar com seu filho.

Reconheça o sentimento de desconforto pelo que ele é – culpa – e, após ter feito isso, lembre-se de não ceder a ela. Peça ao acompanhante do filho que mande um e-mail resumindo o que aconteceu, para depois poder entrar em uma reunião sentindo-se tranquilizada por tudo estar dentro da normalidade.

### *Cuidado para não se desculpar pelas escolhas que faz*

Por fim, a melhor maneira de sentir-se bem com as demandas conflitantes pelo seu tempo é tomar decisões e não voltar atrás.

Conheci mulheres demais que se desculparam por ficarem em casa cuidando dos filhos dizendo: “Sou apenas dona de casa.”

Não existe “apenas” nessa atividade!

Ser dona de casa em tempo integral é exigente e cansativo – e também pode ser muito gratificante, como acontece com qualquer carreira. Mesmo assim, mulheres instruídas podem sentir culpa por escolherem ficar em casa.

Em contraste, conheci uma senhora maravilhosa e cheia de energia um dia desses, a esposa de um cliente, formada em contabilidade, que tivera uma carreira de bastante sucesso até se afastar para ter três filhos.

Ela adorava ficar em casa, reconhecia ter tido a grande sorte de poder escolher e falava cheia de entusiasmo sobre sua vida. Ao contrário de muitas outras conhecidas que são mães e ficam em casa, ela refletira bem acerca disso e quando a questionei se ela não se culpava por ter deixado a carreira de lado, ela respondeu que não.

Ela continua lendo jornais e tinha assunto para conversar além do mundo das escolhas escolares, doenças infantis, etc. É uma companhia deliciosa, mas de imediato adotou sua opção de vida e estava determinada a não deixar o pique cair.

Igualmente, minhas conhecidas mais felizes com a contemporização entre carreira e casa são as que reconheciam se tratar de uma concessão deliberada. Elas estão contentes em deixar parada a vida profissional enquanto se concentram na vida doméstica ou em outra atividade que exija seu tempo e concentração. Elas escolheram deliberadamente esse caminho e têm uma visão sobre quando voltarão a colocar a carreira em primeiro lugar.

Neste capítulo, determinei-me a explicar por que ter tudo é

impossível e qual é a melhor forma de atingir um equilíbrio que funcione para você.

Caso deseje alcançar metas profissionais (ou, na verdade, qualquer meta), geralmente algum elemento precisará ficar de lado. Toda mulher necessita ser capaz de definir suas prioridades e deve julgar de que forma distribuir o tempo entre elas.

O mais importante é saber o que se deseja e por que, e só então tomar decisões a respeito.

Infelizmente não é possível ter tudo.

## **LIÇÃO DE CASA PARA MULHERES AMBICIOSAS**

### **Em qualquer estágio da carreira**

*Como definir as prioridades*

Coloque todas em um papel.

Agora, escreva a lista novamente, desta vez por ordem de importância. Caso existam mais de cinco itens, reduza-os. E não se esqueça: os dois primeiros tomarão a maior parte do tempo. Anote uma data na agenda para revisá-las – que tal em dois anos?

As prioridades mudam o tempo todo.

A exemplo de escrever um testamento (algo a ser feito e revisto a cada mudança na vida), é necessário manter atualizada a lista de prioridades.

*Como definir se as prioridades e seu tempo estão em sincronia*

Analise um mês típico.

Quanto tempo do mês é gasto em cada área da sua vida? (Só para ajudar, eu gasto um terço de cada mês dormindo e 5% deslocando-me para o trabalho.)

Agora, compare com a lista de prioridades. Se existirem incompatibilidades, pense em uma maneira de reequilibrar tudo.

Se perceber nunca conseguir alcançar uma das metas, talvez seja porque elas não contam com o suporte das prioridades.

Quais são suas metas e objetivos profissionais?

Liste-os do lado esquerdo de uma folha de papel, depois coloque as prioridades (ver *Como definir as prioridades*) ao lado.

Será que uma conta com o apoio da outra?

Não adianta nada ter a carreira como meta principal se a família



estiver no topo da lista de prioridades.

Volte a pensar nas listas até estarem mais niveladas. (Também saliente que uma carreira bem-sucedida costuma beneficiar sua família, assim elas talvez não sejam incompatíveis a longo prazo. Contudo, para este exercício, pense a curto prazo.)

### **Em começo de carreira**

Confira se está disposta a fazer os sacrifícios necessários para chegar aonde planeja.

Qual é seu plano para daqui a cinco anos?

Qual é seu plano para daqui a dez anos?

Converse com profissionais de sucesso.

O que precisaram fazer para alcançar o objetivo?

Está preparada para fazer o mesmo?

Caso contrário, adapte as metas.

### **Se você for uma mãe que trabalha**

Está sofrendo a culpa da mãe que trabalha?

Tente lidar com ela da seguinte forma:

Para começar, saiba que a culpa da mãe que trabalha costuma ser inapropriada, pois não deveria existir.

Então, quando estiver se sentindo mal com algo, pare e avalie os seguintes itens:

- Sua culpa é racional? Talvez para você, as mães que não leem histórias de ninar para os filhos todas as noites impedirão o desenvolvimento normal das crianças. Não existe nenhuma evidência científica concreta sobre isso. Independentemente do que suspeitar estar fazendo de errado, avalie as provas – se não apontarem para você, pare de se sentir culpada;
- A culpa tem um propósito revigorante? Vai mudar seu comportamento? Se seu filho é malcriado e foi repreendido (mentiu, atravessou sozinho a rua, é rude com outra criança ou demonstra alguma outra conduta a ser modificada), você se sentirá satisfeita por ele se sentir culpado, porque isso reforçará um comportamento melhor. A culpa terá sido revigorante. Contudo, se você não puder levar seu filho à escola em função do horário de trabalho e desejar permanecer no papel atual, não adianta se sentir culpada por isso. O remorso não mudará seu comportamento, pois você ainda terá de sair para trabalhar antes de a escola abrir;

- A culpa tem a ver com você ou com seus filhos? Eles se importam se o bolo de aniversário é comprado ou caseiro? Ou você apenas deseja contar aos outros pais ter sido a boleira ou está orgulhosa da própria conquista? Se não tiver a ver com você, então não vale a pena sentir culpa;
- É uma culpa a curto prazo? Pense a longo prazo. Seus filhos sairão lucrando caso sua carreira progrida a longo prazo? Se sim, vale a pena sentir um pouquinho de incômodo durante a jornada. Pense no treino físico necessário para a conquista de um objetivo esportivo, tal como correr uma maratona – você está ciente de que haverá sofrimento ao longo do caminho. Com a vida profissional também é assim.

Caso tenha examinado todos esses itens e ainda se sinta apavorada, está na hora de compartilhar as preocupações com outra pessoa.

Pergunte se é assim mesmo que você deveria estar se sentindo. Há uma boa chance de a resposta ser negativa.

55 TALITENU, Monique e WOLFSON, Jill. “An interview with Carol Bartz”. Site da The Tech Museum. <<http://www.thetech.org>>. Visitado em 9 de agosto de 2011.

56 VORSTER, Claire. “The real secret to having it all”. 14 de fevereiro de 2011. Site de Claire Vorster. <<http://clairevorster.com>>.

57 HORLICK, Nicola. 1998. *Can You Have it All?* Londres: Pan Books. Citação da autora na capa do livro.

58 GARNETT, Daisy. “The truth about female stereotypes”. 14 de janeiro de 2007. *Guardian*.

59 MOORE, James. “Helen Weir: From Marmite on toast to a budget hotel, it’s back to basics in high finance”. 12 de janeiro de 2008. *Independent*.

60 Composto por ações de cem das mais representativas empresas da Bolsa de Valores de Londres. (N. do T.)

61 Conjunto de três bastões fincados no solo em cada lado do “pitch” (faixa no centro do campo de críquete). (N. do T.)

62 LINTNER, Britt. “About”. Site de Britt Lintner. <<http://brittlintner.com>>. Visitado em abril de 2011.

63 LINTNER, Britt. “Britt’s tip – a letter to my 18-year-old self”. 23 de abril de 2011. Site de Britt Lintner. <<http://brittlintner.com>>.

64 LINTNER, Britt. "I'm hitting the pause button". 30 de maio de 2011. Site de Britt Lintner. <<http://brittlintner.com>>.

65 *Past Perspectives; Future change. A Study into the Experiences of Senior Women in Financial Services*. 2011. Londres: Muika Leadership and Odgers Berndtson, p. 11.

66 GARNETT, Daisy, "The truth about female stereotypes".

67 TALITENU, Monique e WOLFSON, Jill. "An interview with Carol Bartz".

68 FINE, Cordelia. 2010. *Delusions of Gender: The Real Science Behind Sex Differences*. Londres: Icon Books Ltd, p. 57.

69 HEWLETT, Sylvia Ann. 2007. *Off-Ramps and On-Ramps. Keeping Talented Women on the Road to Success*. Boston, MA: Harvard Business School Press, pp. 48–9.

70 HAKIM, Catherine. 2011. *Feminist Myths and Magic Medicine*. Londres: Centre for Policy Studies, p. 9.

71 *Ambition and Gender at Work*. 2010. Londres: Institute of Leadership and Management, p. 2.

72 "TENISON, Laura: For the glass ceiling to be shattered, there needs to be a revolution at home". 14 de agosto de 2010. *Independent*.

73 *Past Perspectives; Future Change*, p. 12.

74 "Sheryl Sandberg: Why we have too few women leaders". Dezembro de 2010. Site do TED. <<http://www.ted.com>>.

75 ASIVA-KUMAR, Sangeet. "Insight into an entrepreneur". 13 de maio de 2010. site da *Nottingham Economic Review*. <<http://neronline.co.uk>>.

## CAPÍTULO 6

### ... Mas precisa fazer tudo

Como mulher, você com certeza tem de dar conta de mais coisas no seu dia a dia do que um homem.

Por quê?

E como fazer para não sabotar sua carreira por isso?

Este capítulo aborda especificamente mães que trabalham, mas se aplica também a mulheres que cuidam de pais idosos, àquelas que possuem uma casa de veraneio ou às que têm um relacionamento no qual gostariam de investir tempo etc. Mulheres com vidas profissionais têm de lidar com muito mais atividades do que os homens. Basta perguntar a Justine Roberts, que conheceu sua boa amiga Carrie Longton quando ambas frequentavam o mesmo curso pré-natal. Mais tarde, depois de um feriado estressante e supostamente familiar com os gêmeos de um ano, Justine procurou Carrie com a ideia de criar um fórum para mães trocarem informações entre si. O resultado foi o Mumsnet, site que, no verão de 2011, tinha 1,5 milhões de usuários por mês e 25 mil postagens diárias: a maioria de mães do Reino Unido. Agora, trata-se de uma voz importante, e a popularidade entre políticos comprova sua influência (a eleição geral ocorrida no país em 2010 foi batizada de “eleição do Mumsnet”).

Justine, com quase 50 anos, começou a carreira como analista de um banco de investimentos e depois se dedicou ao jornalismo esportivo. Ela é casada com um jornalista e tem quatro filhos. Quando abriu o Mumsnet, gerenciou-o durante cinco em um quarto vago da sua casa anos antes de mudar para um escritório próprio. O Mumsnet agora emprega 35 pessoas, principalmente mães em meio expediente. (Você consegue imaginar como o escritório deve ser organizado e certinho?) Com tantos dados a seu dispor, Justine costuma ser solicitada a opinar sobre temas ligados à maternidade.

Em junho de 2011, ela declarou o seguinte em entrevista a um jornal:

Estou convencida – e as pesquisas do Mumsnet confirmam o fato – de que até mesmo as mães que trabalham fora ainda dão conta do grosso dos afazeres domésticos e dos cuidados infantis [...], continuamos organizando as visitas dos amiguinhos e as festas de aniversário. A escola liga para mim se acontecer alguma coisa com meu filho; eles não telefonam para meu marido.<sup>76</sup>

Segundo o órgão responsável pela igualdade de oportunidades no Reino Unido, as mulheres continuam sendo as principais responsáveis na hora de cuidar das crianças, respondendo por quase 90% dos pais solteiros.<sup>77</sup>

Estamos em 2012 e as mulheres ainda arcam com a maior parte das responsabilidades do trabalho doméstico – e esse também é o caso quando pai e mãe trabalham. As autoras de *Through the Labyrinth*, livro sobre liderança feminina, nos lembram que “as tarefas das mulheres são mais frequentes, rotineiras e difíceis de ignorar, e essa falta de flexibilidade contribui para o fardo delas”.<sup>78</sup>

Não vá pensando que só porque você está ganhando e/ou trabalhando mais horas seu namorado ou marido cuidará mais da casa. Em média, nos Estados Unidos, os homens fazem uma hora de serviço doméstico a cada 1,7 hora das mulheres, e dão uma hora de atenção às crianças a cada 2,1 horas das mulheres.<sup>79</sup>

Se seu marido também estiver empregado, há uma boa chance de ele estar quase tão ocupado quanto você. Embora seu cônjuge possa ajudá-la durante sua ausência, se os dois estiverem em casa, há uma grande probabilidade de você cuidar do bebê e, provavelmente, também de preparar o jantar.

Não preciso ler nenhum livro para saber disso; sou casada há muito tempo.

Acredito que existem três motivos que fazem as mulheres continuarem tomando conta da maior parte da administração da casa e das responsabilidades sobre a criação dos filhos – até mesmo quando os pais trabalham ou nos casos em que somente a mãe trabalha.

A primeira razão é sermos boas em realizar várias tarefas ao mesmo tempo; no meu ponto de vista, muito melhores do que os homens. (Essa sensação não provém de pesquisa, aliás.<sup>80</sup> Na verdade, existe todo um conjunto de obras afirmando que multitarefas podem prejudicar o desempenho.)<sup>81</sup>

O segundo e o terceiro motivos são resultado direto do

condicionamento social: 1) os homens esperam que as mulheres façam tudo isso e;

2) pior ainda, as mulheres também esperam fazer tudo isso.

### *O poder do condicionamento social*

Este livro é sobre o aqui e agora, não sobre um mundo idealizado. De modo geral, os homens foram criados esperando que as mulheres façam coisas por eles.

Gostáramos que eles tivessem sido criados de outra forma?

É claro.

As mulheres que possuem filhos precisam pensar em como os estão criando, a fim de evitar essa situação.

DeAnne Julius é uma mulher cuja carreira a afastou da folha de pagamentos da CIA para definir taxas de juros no Banco da Inglaterra e exercer outras atividades. Apesar de ter completado 60 anos, ela faz parte da diretoria de várias multinacionais privadas e continua a ter uma vida profissional muito ativa.

Certa vez, fui convidada a falar à rede de mulheres de um banco influente que promovia reuniões trimestrais. Como DeAnne foi oradora de uma dessas reuniões, pensei em prosseguir e ter uma noção de como tudo funcionara na vida dela, ouvir as perguntas que lhe seriam feitas etc. Ela apresentou uma série de slides somente reforçando o que eu já sabia: ela chegara a postos elevados concentrando-se bastante, construindo uma rede de contatos invejável e tendo uma formação financeira muito boa; todos os elementos defendidos neste livro.

Contudo, seu último slide me fez sentar e prestar muita atenção.

“Você cria uma casa com oportunidades iguais?”, ela questionava. “Ou você, como mulher, continua fazendo tudo para todos apesar de sair para trabalhar?”

De repente, reparei que eu era culpada das acusações.

Nunca eduquei meus filhos em termos de oportunidades iguais. Desde que meus três filhos nasceram, cuidei deles da melhor forma possível, correndo ao redor deles, recolhendo brinquedos, arrumando quartos, colocando a refeição na mesa, etc. Todos ingressaram no internato relativamente novos, onde todas as noites entregavam camisas, meias, calças sujas e de manhã, uma muda de roupa limpa aparecia na beirada da cama deles, trazida pela Fada da Lavanderia.

Não conseguia me desligar das palavras de DeAnne.

Ela afirmou: “Lembrem-se: vocês ficarão impressionadas com quanto uma criança de apenas 6 anos pode fazer em casa.”

Aparentemente, existe uma regra severa na casa da palestrante: quem prepara a refeição não recolhe os pratos nem os lava. Então, fui direto para casa e fiz os Centros de Custo esvaziarem a lava-louça.

É claro, foi uma decisão tardia, e já devo pedir desculpas às mulheres que se casarão com eles um dia. Se você tiver filhos e também desejar um mundo diferente para suas filhas (e para as filhas das outras pessoas), por favor, lembre-se disso. Ainda que tenha apenas filhas, o exemplo que você dá cuidando do seu marido pode muito bem se perpetuar de geração em geração e a ideia de que as mulheres devem fazer tudo permanecerá.

Porém, este não é um livro sobre criação de filhos; é um livro para mulheres ambiciosas.

### *Esteja preparada para tratamento e atitudes assimétricos*

Eu estava batendo papo recentemente com uma mulher de quase 40 anos, uma alta executiva casada e com filhos. Vamos chamá-la de Stephanie. Ela me disse o seguinte:

Não sou tratada com igualdade no trabalho. Após duas noites seguidas no escritório até três ou quatro da manhã, perguntei se podia ir embora, pois não me julgava necessária para mais nada. Meu chefe respondeu: “Sim, vá para casa cuidar dos filhos.” Meus colegas homens também têm filhos, mas eles não ouviriam esse tipo de resposta dele.

Para mim, não tem como ser mais assimétrico do que isso. Lembro-me de passar pela mesma situação depois de uns seis meses de casada. Todos estavam trabalhando até tarde em um documento importante sobre lançamento de ações e perguntaram, somente para mim, se eu precisava voltar para casa e cuidar do marido.

Perguntaram quem prepararia o jantar dele.

Tirei minha aliança de casamento naquela noite e nunca mais a coloquei de volta (exceto, é claro, se minha sogra vem da Austrália nos visitar).

Durante uma entrevista, perguntaram a Miriam González Durántez, esposa do ex-vice-primeiro ministro do Reino Unido, como ela conciliava trabalho e três filhos, principalmente com o marido tendo um emprego que o deixava tão ocupado. De imediato, ela salientou ao entrevistador que não era apenas responsabilidade

Ninguém lhe perguntaria como ele dá conta de tudo. Por algum motivo, existe uma suposição na sua pergunta de que seria meu papel correr atrás de tudo.

Por que ninguém lhe perguntava como ele se virava?

Afinal, ele tinha três filhos e a esposa também ocupava um cargo elevado.

Aparentemente, nada deve mudar – no mínimo, por uma geração –, e é melhor continuar fazendo tudo do mesmo jeito e esperando os mesmos resultados.

### *Lidando com a realidade do marido que fica em casa*

Donos de casa serão a norma no futuro, especialmente no caso de serem parceiros de mulheres destinadas ao topo.

Em 2010, o sr. M. decidiu abrir mão do emprego em tempo integral como comerciante de vinho para cuidar das crianças enquanto adquiria uma nova profissão: técnico de críquete. Não tínhamos faxineira desde a crise do crédito e não contratamos uma nova *au pair*.<sup>83</sup> Eu estava muito preocupada com essa nova situação e falei sobre isso na minha coluna.

Será que esse novo desafio lançado ao meu marido daria certo?

Chegou uma enxurrada de cartas das leitoras relatando como lidaram com situações similares em casa. Uma delas, uma senhora a quem chamarei de Liz, foi eloquente e bem-humorada, narrando sua história de peito aberto.

Segundo seu relato, quando o marido foi dispensado em 2007, dois anos antes da possibilidade mais prematura de aposentadoria, ela foi trabalhar em tempo integral, embora há muitos anos estivesse fora do mercado. Liz era bem mais jovem do que o marido e tinha uns vinte anos ou mais pela frente para contribuir com uma empresa.

O marido aceitou cuidar da casa e dos filhos, todos no ensino médio, e a família possuía apenas um animal de estimação. Então Liz avaliou ser o momento ideal para uma inversão de papéis e fez a divisão de tarefas.

O marido concordou em:

- limpar a geladeira e aprender quando era necessário fazer a limpeza;



- lavar e pendurar a roupa de forma a minimizar o trabalho na hora de passar;
- limpar a casa durante a semana para se livrar da sujeira e da bagunça visíveis (sem contar os quartos dos filhos);
- levar o cachorro para passear uma vez por dia;
- comprar o básico do dia a dia;
- cozinhar (aparentemente, este item exigiu pouco esforço);
- ler os comunicados da escola e executar o que precisasse ser feito a respeito;
- verificar se a lição de casa estava sendo feita;
- conferir se os filhos compareciam às consultas médicas (embora Liz ainda fosse a responsável pela marcação e, caso necessário, remarcação das consultas);
- cuidar do jardim eventualmente.

Enquanto isso, Liz manteve as seguintes tarefas:

- lavar as janelas;
- passar a roupa;
- lavar peças de seda e de lã (ela assumiu a tarefa depois de perder um conjunto de caxemira);
- comprar roupas e calçados dos filhos (as filhas estavam saindo da adolescência, então ela sentia necessidade de supervisionar as compras);
- toda documentação oficial dos membros da família (por exemplo, renovação de passaportes, restituição de impostos, devolução de livros);
- cuidar do carro dela.

Depois Liz definiu tarefas para todos, assim não precisaria falar o que cada um deveria fazer, e acrescentou-as no e-mail enviado a mim.

Foi uma leitura cativante.

Contudo, ao ler as duas listas anteriores, percebe-se que continuaram nas mãos de Liz muitas das responsabilidades da casa. Na verdade, ela estava fazendo tudo, inclusive a administração do lar (de sua família).

Como ela se virou?

Nas palavras dela:

Segui o conselho da minha irmã (“se não pode bancar uma faxineira, aguente a sujeira!”) e da terapeuta (“sua situação é como dirigir no gelo: se reclamar, é como

pisar no acelerador ou breicar com tudo no gelo... você não vai conseguir o que queria”).

Liz tentou me explicar como se sentiu com essa situação de não poder fazer tudo: “Na minha cabeça, eu desejava paz, tranquilidade e tempo livre, mas, na minha vida real, simplesmente toquei o barco.” Às vezes, Liz diz que se sente sobrecarregada, mas quando chega ao escritório e se lembra do quanto gosta de trabalhar, a coisa muda de figura: “Gosto do meu emprego; é melhor do que todas as ocupações de meio expediente que tive antes.”

Liz também precisou enfrentar situações inesperadas: “Você vê crianças desarrumadas na rua e, de repente, percebe ser as suas.”

Ela é um bom exemplo do que o livro *Spousonomics: use a economia para lidar melhor com seus relacionamentos* sugere, isto é, uma divisão vantajosa das tarefas domésticas em que a eficiência é levada em consideração em vez de uma divisão meio a meio.<sup>84</sup> Ela também aprendeu a não esperar que os afazeres sejam executados como se deseje. Em vez disso, o melhor é aprender a viver com as atividades sendo realizadas de forma diferente.

Todas nós temos nossos limites. É preciso ter a consciência de que, quando delegarmos funções, a pessoa conheça tais limites. Eu, por exemplo, consigo viver com cama desfeita, roupa não lavada ou carro não levado para a revisão. Entretanto, o sr. M. sabe que se eu voltar para casa no fim da semana e a correspondência não tiver sido aberta, meu humor virará do avesso.

Ann Moore, ex-diretora executiva da Time Inc., é casada há muitos anos e tem um filho. Ela apoia entusiasticamente uma mistura de trabalho e vida doméstica, mas adverte: “Encontre seu equilíbrio e seja feliz.”

Em relação à divisão dos afazeres domésticos, Ann lembra-se da forma diferente como ela e o marido compravam artigos de necessidade básica. Quando Ann se tornou mãe em 1984, ela e o marido faziam listas dos itens de que mais precisavam e entregavam-nas à governanta: “Nunca minha lista e a do meu marido batiam, nem em um único artigo sequer.” Da lista de Ann faziam parte produtos básicos como fraldas, ovos, leite e papel higiênico. O marido listava noz de macadâmia e suco de uva da Welch’s entre os cinco principais. “Temos de viver com isso. Existem diferenças. As coisas são assim mesmo.”<sup>85</sup>

Da mesma forma, a babá não cuidará das crianças exatamente como você espera. Seu marido não limpará a geladeira ou trocará a roupa de cama quando você achar necessário. Caso pretenda partir para a terceirização, principalmente com o marido, é preciso

aprender a se preocupar menos.

Algumas das cartas que recebi julgavam que a ideia do marido em casa terminaria em choro. Eis algumas ideias de uma leitora; vou chamá-la Catherine:

Li sua coluna desta semana com alguma preocupação. Você coloca que o sr. M., recém-aposentado, será capaz de substituir o “exército externo de apoio aos filhos” antes contratado. Não pretendo jogar um balde de água fria no que parece, à primeira vista, uma decisão economicamente lógica e pessoalmente satisfatória, mas eu a aconselho a ter cautela.

Alguns anos atrás meu ex-marido e eu, cheios de otimismo, tomamos o mesmo caminho, com apenas dois Centros de Custo. Talvez você descubra que, além das letrinhas miúdas na papelada da escola, tais como o primeiro dia de aula, reuniões de pais e mestres, datas de provas, etc., outros detalhes, como cortar as unhas e escovar os dentes, só ocorram ocasionalmente sem a sua (ou de uma *babá*) supervisão.

Catherine continuava com outro aviso:

Ademais, os assuntos para conversa se estreitam. Sei que você trabalhou em um banco de investimentos e que pilota aviões, assim, sem dúvida, você tem inúmeras histórias para a mesa de jantar, mas talvez ache pouco estimulante ficar sabendo que o dia do sr. M. teve como ponto alto o fato de terem passado por engano o carrinho dele no caixa do supermercado ou de a Blockbuster ter fechado mais cedo.

Talvez, então, você deseje incentivar seu marido a praticar golfe ou outros esportes, mas tenha em mente que isso só servirá para reduzir a capacidade dele de executar as tarefas maiores, como levar e buscar os jovens Centros de Custo à escola, à prática esportiva, etc., certamente impedindo qualquer chance do sr. M. de dominar os detalhes.

Simplesmente não existe maneira (sem recorrer a medicamentos) de evitar a frustração de ver tão pequena realização em um dia de trabalho ou a inveja de vê-lo descansado e imperturbável pelos afazeres não levados até o fim. Sugiro fazê-lo voltar a trabalhar ou continuar recorrendo ao seu exército externo.

Veja bem, Catherine menciona um “ex”-marido. Agora, ela paga a ele uma pensão considerável.

No entanto, existem muitas mulheres que fizeram dar certo.

Angela Braly, presidente do conselho administrativo, além de presidente e diretora executiva da Well-Point Inc. (WLP), é casada,

tem três filhos, e costuma dar crédito ao fato de o marido ficar em casa para cuidar dos filhos enquanto ela corre atrás do sucesso na carreira. “Agradeço muito à escolha tomada por ele; e ele é tão bom nessa vida!” Segundo Angela, a maioria das pessoas estranha quando o pai fica em casa e duvidam – como minha leitora Catherine – de que isso pode dar certo. Na avaliação de Angela: “É fabuloso; funciona muito bem.”<sup>86</sup>

Ela não é a única – existem muitas mais.

O marido da diretora executiva da PepsiCo, Indra Nooyi, largou um emprego em tempo integral e virou consultor para ter maior flexibilidade no trabalho e estar mais disponível para ajudar a esposa.<sup>87</sup>

Quando Angela Ahrendts, diretora executiva da Burberry, precisou mudar dos Estados Unidos para Londres, o marido dela, Gregg (eles se conheceram no primário; adoro essa história), precisou fechar a bem-sucedida construtora que possuía e passar a residir na Grã-Bretanha para tomar conta da família.<sup>88</sup> Patricia Woertz, diretora executiva da Archer Daniels Midland, reconhece os sacrifícios feitos pelo ex-marido, consultor de logística, que lhe permitiram continuar crescendo dentro da corporação. “Em determinado momento, um falou para o outro: ‘Xi, a carreira de um dos dois precisará ganhar prioridade’.”, ela conta. O casal optou pela dela.<sup>89</sup>

Foi exatamente a mesma coisa que Helena Morrissey, diretora executiva da Newton Investment Management, e o marido decidiram fazer. O marido dela, jornalista, trabalha em casa, e eles contam com o auxílio de uma babá. Segundo Helena, “talvez exista um estigma quando os homens ficam em casa, mas esse é um dos elementos que com certeza ajudam a livrar as mulheres desse trabalho”.<sup>90</sup> Ela incentiva as mulheres a conversarem com os maridos para ver qual dos dois deve dar um tempo na vida profissional, ou mesmo abrir mão dela, para cuidar dos filhos.

Concordo plenamente com essa iniciativa.

Não existe motivo para a mulher sempre abrir mão da carreira. Você deve ter uma conversa franca e esclarecedora com seu marido ou parceiro e decidir qual carreira dará mais suporte à família a longo prazo.

Sem dúvida, existirão desafios em um casamento com um marido dono de casa que provavelmente não surgiriam no caso de uma dona de casa. Um marido dono de casa provavelmente se sentirá exausto e pronto para entregar a administração da casa e dos filhos à companheira quando o final de semana começar. (O tratamento assimétrico dado às mulheres, sem dúvida, ataca novamente.)

Você é capaz de imaginar uma dona de casa dizendo ao marido que trabalha que, durante o final de semana, ele fica encarregado da casa – filhos, cozinha, tudinho – até retornar ao expediente na segunda-feira?

Certamente, não.

Na verdade, ele, em geral, joga golfe no final de semana – e provavelmente mal se envolve com a criação dos filhos, pois necessita descansar após uma semana puxada no escritório, viagens ao exterior etc. Todavia, em uma situação inversa, a mulher assume a casa nos finais de semana para o marido descansar.

Stephanie, já mencionada aqui, é a única provedora da família e o marido fica em casa para cuidar dos filhos.

Como esse arranjo está funcionando?

Priorizar é essencial. Ter filhos torna as decisões mais difíceis de serem tomadas, mas fico acordada até 1 hora da manhã fazendo bolo ou cerzindo um par de calças jeans porque sinto essa obrigação, mesmo meu marido sendo um dono de casa.

Observe a palavra “obrigação”. Não há necessidade da existência dessa palavra no vocabulário de qualquer mulher que trabalha. “Sentir-se obrigada” significa tentar viver sua vida pela perspectiva dos outros, não pela sua.

Stephanie explicou:

Tenho um senso de responsabilidade em relação a atividades não ligadas ao trabalho não compartilhado por meus colegas homens. Em uma sexta-feira, senti a necessidade de voltar a representar o papel de mãe e rasgar o manto corporativo. Assim, nos finais de semana, assumo completamente as funções do meu marido – esse é o acordo. É necessário ser boa fechando as portas a outras áreas da vida. É o que desejo fazer – minha folga é estar com meus filhos. A comunicação entre nós é essencial – assim como respeitar os limites conforme o acordo.

Ainda segundo ela as pessoas fazem julgamentos quanto ao fato de ela trabalhar e o marido permanecer em casa. Suspeito ser o mesmo tipo de julgamento que impede muitos casais de seguirem um caminho semelhante.

Talvez Stephanie esteja certa, e seu momento de lazer seja cuidar dos filhos. Para mim, ela simplesmente está fazendo demais.

## **Resistindo à pressão de ser uma “supermãe”**

Um pedaço de mim suspeita que o verdadeiro problema é que as próprias mulheres exigem demais umas das outras e, com a ajuda da imprensa, surge a ideia de que a mulher precisa ser uma “supermãe”.

Nunca me esquecerei de quando uma de minhas colegas mandou um e-mail para o escritório inteiro com a ótima receita de um bolo de chocolate rápido de preparar: “Fiz ontem à noite enquanto colocava meu filho para dormir, cozinhava para a família do meu marido, fazia as malas para o feriado e trabalhava!”

Ela desejava dividir conosco uma dica para economizar tempo – mas eu só pude pensar no seguinte: a) ela ficaria exausta mantendo esse ritmo; b) em vez de mandar esse e-mail, a colega poderia ter ido se deitar!

Historicamente, as mulheres passam mais tempo hoje com os filhos do que na época das avós; a informação é verdadeira mesmo quando as mulheres trabalham fora. Existe uma pressão enorme para que as mães passem mais tempo com seus filhos, o que também pode ser um resultado influenciado pela mídia. Além disso, a pressão também é feita pelos parentes e é mais intensa sobre as mães cujas carreiras têm maior potencial. Mas apesar da pressão, as mulheres que trabalham fora e são bem-sucedidas conseguem ter mais tempo para os filhos, pois são mais críticas e mais exigentes.<sup>91</sup>

## *Aproveite o poder da terceirização*

Qual é o segredo para executar bem várias tarefas ao mesmo tempo?

Simples: você *deve* aprender a terceirizar.

A terceirização é, evidentemente, fundamental para uma carreira de êxito.

A baronesa Virginia Bottomley, atualmente chefe do setor encarregado pela busca de presidentes e diretores executivos da empresa de recrutamento Odgers Berndtson, falou durante o lançamento, no começo de 2011, de um estudo sobre a diversidade de gênero. Ela afirmou: “Se deseja um emprego ambicioso, precisa contar com uma ajuda igualmente ambiciosa. Se pretende ter tudo, invista em estruturas domésticas.”<sup>92</sup>

Então, chega de bater bolo ou cerzir jeans uma hora da manhã.

Compre o bolo e se orgulhe de poder comprá-lo. E peça para a lavanderia consertar as calças jeans.

Seja dona das suas escolhas! Supere a culpa!

Quando você for realmente bem-sucedida, a empregada poderá preparar o bolo.

Será que seus filhos farão terapia daqui a vinte anos, lamentando-se pelo fato de a mamãe não fazer os bolos?

Duvido muito.

Jenny Knott, diretora executiva do Standard Bank, era a principal palestrante do lançamento do estudo em que Virginia Bottomley compareceu. O público era misto, mas muito do que ela disse tinha a ver com suas experiências como mulher. Assim, o conselho foi dirigido às mulheres ali presentes: “Vocês devem aprender a delegar e a não ter vergonha de não conseguir dar conta de tudo. Não dá para ser uma supermulher.”<sup>93</sup>

A terceirização não é popular entre algumas pessoas. Eu me lembro muito bem de uma mulher na plateia de um evento promovido por mim declarar que não ia atrás da carreira se para isso outra mulher tivesse de assumir suas tarefas. De que forma isso representaria o progresso?

Para começar, todas nós devemos nos orgulhar do trabalho executado – quer seja limpando, quer seja comandando uma companhia –; assim, não vejo o fato de receber um salário decente por serviços domésticos prestados como uma forma de escravidão. Além disso, a ajuda doméstica pode até surgir na forma de um homem – nunca se sabe!

Este livro é sobre seu progresso, não sobre o das mulheres como um todo – embora se em resultado da leitura do meu livro mais algumas chegarem ao topo, ele terá ajudado bastante a causa feminina. Se você tiver um cargo bem pago, provavelmente terá criado vários empregos, e muitos deles podem ser ocupados por mulheres, o que é um aspecto positivo. Por exemplo, eu dupliquei o tamanho da minha empresa e o número de funcionários (a maioria é feminina), além de ter terceirizado inúmeras tarefas domésticas.

Tudo isso criou empregos, diretos e indiretos, para outras mulheres.

### *Encontre a sua solução para cuidar da casa e/ou dos filhos*

As autoras de *Backwards in High Heels* alertam que “deixar o filho com um quase estranho é uma experiência muito particular”, e que muitas mães não estão preparadas para lidar com o “estranho relacionamento” com um empregado.

Para muitas mulheres, a incapacidade de lidar com o dilema entre trabalho e babá pode ser providencial na decisão de levá-las a parar de trabalhar de uma vez; elas podem sentir uma forte necessidade de reafirmar a própria autoridade como mães.<sup>94</sup>

Em outubro de 2010, o Hurun Report anunciou a lista das vinte principais bilionárias por conta própria. Curiosamente, onze delas são chinesas. Embora parte do sucesso seja resultado do crescimento econômico, uma bela parcela, como observado pelo *Financial Times*, é resultado da ambição das mulheres chinesas. Segundo um estudo do Center for Work-Life Policy, de Nova York, 76% das mulheres na China aspiram a cargos elevados, em comparação a 52% das norte-americanas. Para o Center for Work-Life Policy, as mulheres da China e outros mercados emergentes “são capazes de sonhar alto, em parte por terem mais pessoas a quem recorrer do que as colegas europeias e norte-americanas na hora de cuidar dos filhos”.<sup>95</sup> Nesses países, educar os filhos é fácil e livre de estigmas, assim, as mulheres podem terceirizar a vida doméstica.

Ao longo dos anos, contei com a sorte de ter tido algumas babás excelentes e que permaneceram comigo um tempão. Sei que muitos podem odiar a ideia de terceirizar a educação dos filhos – seja uma babá, creche, pré-escola, atividades extraclasse ou qualquer outra forma –, porém, acredito piamente ser muito melhor para os filhos ter um outro alguém para cuidar deles do que pais estressados.

Você se sente culpada por colocar seu filho na creche ou por contratar uma babá para ele?

A culpa não tem lugar na vida de uma profissional (veja a seção “lição de casa” no final do capítulo 5).

Por causa de uma babá muito eficiente, eu pude ser igualmente eficaz e utilizava um esquema de pagamento com incentivo – a babá recebia um bônus semestral que subia um pouco por vez (na verdade, uma espécie de aumento salarial programado). Quando ela chegava, eu deixava por escrito minhas principais preocupações, assim ninguém teria dúvidas. Também deixava claro que, além de estabelecer uma longa lista de regras básicas, não pretendia controlá-la nos mínimos detalhes.

Em outras palavras, dedico à carreira de minha babá o mesmo esforço que dedico aos funcionários da minha empresa. Essa visão também é usada nos acertos domésticos de Catherine May, diretora de assuntos corporativos da Centrica. Ela me disse:

Muitas mulheres se queixam de as faxineiras esquecerem detalhes importantes – não aspirar embaixo do sofá –, mas as pessoas parecem achar difícil dar instruções claras às empregadas. E por mais estranho que pareça, elas não têm escrúpulos quanto a isso no escritório. O funcionário doméstico deveria passar por revisões anuais, análises salariais e ser tratado como um profissional da mesma maneira que tratamos nossos colegas de escritório.



Gosto da minha roupa de cama passada a ferro (principalmente porque os lençóis têm uma densidade alta de fios), embora o resto da casa não seja tão mimado. Como o sr. M. – a exemplo das babás e faxineiras antes dele – não sabe passar os lençóis muito bem, eu os mando para a lavanderia, que pode quebrar ou até mesmo perder botões das capas dos cobertores, mas pelo menos retiram e entregam a roupa de cama passada.

A compra do supermercado agora pode ser feita on-line. Ela nem sempre é perfeita, principalmente quando algum artigo está em falta e fazem substituições estranhas, mas pelo menos não é preciso passar horas fazendo compras no mercado.

Outra atividade passível de ser terceirizada é o planejamento social da família e das tarefas domésticas. Por apenas 49 libras mensais, prestadores de serviços como TEN e Quintessentially podem fazer reservas em restaurantes, fornecer um faz-tudo e comprar presentes de Natal.

Os sogros estão vindo à cidade e você não tem tempo para reservar um jantar com antecedência?

Envie um e-mail para a empresa e eles providenciarão isso na mesma hora.

Agora, prepare uma lista de tudo que deve ser feito regularmente na sua vida – existe alguém para realizar o serviço no seu lugar?

Por exemplo, uma das minhas melhores atitudes foi abrir uma conta com o serviço de táxi local, em 1998. Se algum dos meus filhos estiver preso em algum lugar, ou se eu precisar chegar voando à estação de trem, eles são a solução.

### *Seja organizada e empregue bem o tempo*

Quando recebi meu diploma honorário da Universidade de East London, o outro homenageado era o fundador de uma grande empresa de cartões de felicitação, um homem bem-sucedido de mais ou menos 70 anos que, graças a muito trabalho, lutou e acumulou riqueza e sucesso.

No discurso, ele disse aos milhares de estudantes se formando naquele dia: “Existem 24 horas no dia. Usem bem essas horas.”

Para ele, os homens precisam de seis horas de sono; as mulheres, sete; e as crianças, oito.

Passando disso, estamos desperdiçando tempo.

Concordo que todas as horas do dia existem para serem usadas. Nada me irrita tanto quanto a sensação de ter desperdiçado meu tempo. A consequência direta disso é raramente ir ao banheiro sem uma papelada para ler. Assentos de privada podem ser muito

confortáveis; assim, quando a natureza se impõe, tire proveito do tempo para cuidar dos documentos longe do agitado escritório sem divisórias. Recomendo bastante isso.

Estou sempre propensa a descobrir novas formas de poupar tempo. As pessoas costumam me perguntar como dou conta de tudo – da empresa, de escrever, das aulas, do trabalho de caridade, dos meus três Centros de Custo. Na verdade, não é tanto assim, apenas parece ser muito para cuidar.

Minha principal dica para mulheres ocupadas é aprender como economizar tempo.

Serei eternamente grata à mulher que me ensinou que apertando a letra “T” do BlackBerry, vamos diretamente ao e-mail mais recente ou, caso já tenha aberto o e-mail, direto ao topo da própria mensagem.

Por sua vez, aqui estão minhas principais dicas para poupar tempo se, como eu, você quiser fazer muitas coisas ao mesmo tempo:

- Para começar, leve o laptop ao cabeleireiro, principalmente se for pintar o cabelo. O aspecto mais maravilhoso dos salões é ter tomadas espalhadas por todos os ambientes. E, é claro, trata-se também de uma dica para economizar dinheiro, pois chamar um profissional ao seu escritório pode custar um pouco mais, mas vale o tempo que se economiza;
- Em segundo lugar, use táxi de vez em quando, assim você conseguirá dar mais três telefonemas, tarefa impossível se estivesse dirigindo ou indo de metrô. Os telefonemas para meus filhos, meus pais ou para a empresa que não forem urgentes, mas provavelmente formadores de reputação, saem lucrando por eu não estar no metrô nem dirigindo. Pode custar caro, mas o ganho será inestimável.

Quando a recessão mundial terminar, pense em ser transportada regularmente por alguém. Poucos empresários podem pagar um motorista em tempo integral, mas choferes podem custar menos do que se pensa. Qualquer noite com mais de dois coquetéis imperdíveis justificam o gasto: não é preciso ficar verificando o casaco a todo momento, pois é possível deixar a bolsa no carro (além de reservas extras de cartões de visita e uma meia-calça sobressalente), e você pode bancar a generosa se oferecendo para deixar as pessoas em casa em algo melhor do que um táxi.

Diane Benussi, a advogada especializada em divórcio de Birmingham, concorda comigo.

Arrume um motorista – nunca mais precisará se preocupar com o carro e poderá entrar e sair das reuniões sem o estresse de dirigir e ter de encontrar um lugar para estacionar. Se pago por hora, o custo é compensador, porque é possível trabalhar mais tempo no carro e ganhar mais do que o motorista me custa.

O gerenciamento de tempo é um tema bastante analisado nas literaturas de administração e acadêmica, e muitos cursos sobre isso são oferecidos. Contudo, a gestão do tempo para as mulheres vem a ser uma capacidade muito particular, pois exige disposição para cuidar de mais de uma coisa em vez de apenas uma.

O livro de Ruth Klein sobre administração do tempo para mulheres tem uma longa lista de sugestões, incluindo uma agenda abrangente de planejamento prospectivo. Também tenho uma agenda dessas, com disposições domésticas (consultas com o ortodontista, compromissos sociais de final de semana, provas escolares, a data do tratamento contra pulgas para os cachorros etc.), além de todos os meus compromissos de viagem e os noturnos, os quais minha assistente, Olivia, a Observadora, manda para minha casa todos os dias.

### *Aprenda a “integrar ou sufocar”*

Uma das sugestões da Ruth Klein de que gosto em especial é uma que coloco em prática há anos sem descrevê-la formalmente.

Klein a chama de “integrar ou sufocar”. Ela enumera diversas dicas específicas sobre como integrar compromissos familiares, profissionais e domésticos. As dicas são excelentes, mas parece-me importante que você crie as suas próprias também.<sup>96</sup>

Por exemplo, se eu precisar viajar a negócios durante as férias escolares, será que um ou mais filhos ou até mesmo meu marido podem ir junto?

Sou convidada para participar de vários eventos importantes, geralmente podendo levar apenas um acompanhante. Hoje, existe uma grande probabilidade de ser o Centro de Custo 1 ou até mesmo o CC 2 no papel do sr. M. Assim, eles já foram ao balé, à ópera e ao teatro – o tempo todo apoiando minha carreira.

Falei no festival do livro mundialmente famoso em Hay-on-Wye, País de Gales, em 2010 e 2011, e nas duas ocasiões levei um dos Centros de Custo junto. Em 2011, ao chegar com o CC 3 em Hay, percebi ter me esquecido de levar os livros didáticos dele, pois ele tinha provas na semana seguinte. Meu filho não ficou exatamente infeliz com o descuido porque, afinal, como lhe disse, o Festival de Hay é um aprendizado em si.

Em primeiro lugar, atualidades: uma sessão na qual um painel analisava os jornais diários. O CC 3 está determinado a servir o Exército e se manteve adequadamente pensativo enquanto era discutida uma reportagem emocionante do correspondente de iatismo do jornal *The Independent* a respeito da perda do filho no Afeganistão.

Próxima lição: tecnologia. Fiz uma sessão on-line de perguntas e respostas para quem não pôde comparecer a Hay para me ver. Esta foi seguida por uma aula de matemática – meu filho precisou calcular o troco a ser recebido após pagar um chocolate quente com uma nota de dez libras – e de economia, quando então percebemos que eu havia sido transferida da sala original com cem lugares para um auditório para 430 pessoas.

Após minha palestra, fomos ouvir Jonathan Stroud (o CC 3 é um estudante aplicado dos livros de Bartimaeus), que nos deu uma aula sobre escrita criativa, arte e tipografia. A seguir foi a vez da aula de ciências no espaço da Wiggly Worm (minhocas, terra e planta), antes de terminarmos com teatro, música e história, quando assistimos a uma leitura dramática de *Cavalo de guerra*.

Fui capaz de substituir a escola. Realmente, é interar ou sufocar.

### *Não tem problema estar “de folga” e pedir ajuda*

Para encerrar, duas sugestões sobre como fazer tudo, também mencionadas por Klein.

Certifique-se de conservar energia para conseguir lidar com tantas atividades. Você precisará de um tempo livre só para si. Klein chama a solução de “mamãe está de folga”: tirar um tempo para recarregar as baterias e achar uma forma de isso acontecer sem interrupções.

Em outras palavras: sua família deve compreender o que um dia de folga significa.

O conceito soa inacreditavelmente egoísta e, novamente, você se sentirá culpada por tirar um tempo só para si. Contudo, qualquer coisa que restaure sua energia – desde uma hora de sono em um sábado à tarde até uma pausa anual de dois dias em um spa com uma amiga – vale o investimento.

Além disso, certifique-se de poder confiar em sua substituta. Klein enfatiza a criação de uma equipe de crise antes de precisar dela. A autora a descreve como se fosse uma equipe da SWAT: um grupo particular de pessoas especiais de reserva que podem entrar em ação em casa ou no trabalho quando surgir uma emergência. Esse grupo pode incluir vizinhos, amigos e parentes, e um acordo deve ser fechado sobre a maneira de compensá-los – em espécie ou

de outra forma.<sup>97</sup>

A vida é imprevisível, assim, uma equipe da SWAT de prontidão pode ser uma rede de proteção decisiva – a “Panelinha” descrita por Lynda Gratton (mencionada no capítulo 2).

Conheço gente que até muda de casa e passa a morar perto do grupo de apoio.

Vale a pena.

Neste capítulo, espero ter explicado um dos principais desafios encarados pelas mulheres a caminho do topo. Na verdade, elas precisam abraçar muito mais atividades no dia a dia porque continuarão sendo responsáveis por boa parte das tarefas domésticas. E o cenário permanecerá igual, mesmo que o marido fique em casa para cuidar de tudo.

Assim, selecione as prioridades segundo o que é importante para você, depois terceirize, seja organizada, explique suas necessidades, conserve energia e seja tolerante e paciente quando os afazeres não forem feitos da forma como gostaria.

Esse é o preço (relativamente pequeno) a ser pago por uma carreira bem-sucedida.

Acima de tudo, lembre-se de que você consegue fazer tudo – de um jeito ou de outro – com ajuda.

Theresa Ahlstrom, sócia-diretora da KPMG LLP e mãe de dois filhos, explica melhor do que eu: “Eu digo às mães novatas que não se deve desistir por pelo menos seis meses. Demora até todas as peças se encaixarem, mas vai acabar acontecendo.”<sup>98</sup>

## **LIÇÃO DE CASA PARA MULHERES AMBICIOSAS**

### **Em qualquer estágio da carreira**

*Determine quais atividades poderiam ser terceirizadas para ganhar tempo*

Mantenha um diário semanal, anotando todas as suas ações.

Agora, revise e escolha três itens passíveis de terceirização.

Pense no que poderia fazer se tivesse esse tempo extra.

Se não fosse necessário limpar o apartamento, seria possível cursar um MBA em meio expediente?

### *Use listas para ser mais organizada*

Quando piloto um avião, preparo uma lista de controle com tudo o que devo fazer a cada etapa. Eu a datilografei e plastifiquei, e espalho diversas cópias pela cabine para não correr o risco de ficar sem ela. Essa postura é fundamental para todos os nossos afazeres.

Vai viajar no feriado?

Escreva uma lista do que deve ser levado. Ela poupará seu tempo.

Fará compras de supermercado?

Liste os artigos necessários. Depois, você pode comprar tudo pela internet ou ir pessoalmente à loja – independentemente da escolha, será mais rápido.

Preparando-se para o Natal?

Crie listas para tudo – inclusive para a comida e para quem comprar presentes. Tenho um bloco de anotações e sempre o levo comigo, e depois uso os momentos livres para consultar minhas listas e acrescentar itens.

### *Conserve sua energia*

Experimente estas dicas simples. Você ficará surpresa com quanta energia conseguirá preservar e quanto tempo livre será gerado.

- Tenha papel e caneta perto da cama se acordar pensando nos afazeres do dia. Caso contrário, ficará deitada acordada preocupando-se se irá se esquecer pela manhã;
- Liberte-se da tirania do e-mail. Ponha o celular em uma gaveta no final de semana e somente o utilize meia hora por dia. Tente fazer o mesmo durante a semana. Reserve determinada quantidade de tempo do seu dia para conferir e responder às mensagens, em vez de ficar o tempo todo de olho nelas.

76 CRAIK, Laura. “London’s supermum”. 2 de junho de 2011. *Evening Standard*.

77 Household Labour Force Survey. 2010. Cited in Gender Equality Duty fact sheet. Site Government Equalities Office. <<http://homeoffice.gov.uk/equalities>>.

78 EAGLY, Alice H. e CARLI, Linda L.. 2007. *Through the Labyrinth. The Truth about how Women Become Leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press, pp. 50–51.

79 Ibid.

80 University of Hertfordshire. “First concrete evidence that women are better multitaskers than men”. 19 de julho de 2010. Site *ScienceDaily*. <<http://www.sciencedaily.com>>.

81 GLENN, David. “Divided Attention”. 28 de fevereiro de 2010. Site *The Chronicle of Higher*

Education. <<http://chronicle.com>>.

82 HOPE, Christopher. "Nick Clegg 'killing himself' trying to balance work and family". 11 de julho de 2011. *Telegraph*.

83 Jovem estrangeiro (em geral, moça) que mora com uma família para aprender o idioma local, sendo responsável por alguns afazeres domésticos. (*N. do T.*)

84 SZUCHMAN, Paula e ANDERSON, Jenny. 2011. *Spousonomics. Or how to maximize returns on the biggest investment of your life*. Londres: Transworld Publishers, pp. 14–20. [*Spousonomics: Use a economia para lidar melhor com seus relacionamentos*. Rio de Janeiro: Campus, 2010.]

85 "Nine business insights from Time CEO Ann Moore, plus the mix-and-match women". 30 de novembro de 2005. Site Knowledge@Wharton. <<http://knowledge.wharton.upenn.edu>>.

86 BOURNE, Leah. "Most powerful moms of 2010 in pictures." 29 de dezembro de 2010. Site Working Mother. <<http://www.workingmother.com>>.

87 LEITH, James. "It's a tough, man-sized job being a househusband." 5 de julho de 2011. *Telegraph*.

88 PROSSER, David. "Angela Ahrendts: Exactly the right material." 28 de maio de 2011. *Independent*.

89 BIRGER, Jon. "Patricia Woertz, the Outsider". 2 de outubro de 2006. *Fortune*.

90 GRIFFITHS, Sian. "Top women need 'him indoors'." 3 de julho de 2011. *Sunday Times*.

91 EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L., *Through the Labyrinth*, p. 52-54.

92 BOTTOMLEY, Virginia. Falando durante lançamento de estudo sobre a diversidade de gênero. 21 de março de 2011. Realizado na Nomura, Londres.

93 KNOTT, Jenny. Ibidem.

94 KINDERSLEY, Tania; VINE, Sarah. 2009. *Backwards in High Heels*. Londres: Fourth Estate.

95 WALDMEIR, Patti. "Chinese dominate list of richest women." 12 de outubro de 2010. *Financial Times*.

96 KLEIN, Ruth. 2000. *Time Management Secrets for Working Women. Getting Organized to Get the Most Out of Each Day*. Naperville, IL: Sourcebooks Inc., p. 41-49.

97 Ibidem.

98 BOWERS, Katherine. "Secrets to climbing the career ladder." 25 de janeiro de 2011. Site Working Mother. <<http://www.workingmother.com>>.

## CAPÍTULO 7

# Educação financeira

Você é boa com números?

Em algum nível, será preciso ter uma compreensão deles – e se for, de fato, boa com cifras, provavelmente terá sua carreira garantida.

Existem três motivos pelos quais incentivo as mulheres a lidarem o melhor possível com algarismos:

- Em primeiro lugar, para dominar completamente as finanças pessoais, o que a liberará para se concentrar na sua carreira;
- Em segundo lugar, para garantir a compreensão da linguagem usada pelas pessoas mais graduadas na empresa – a diretoria;
- Por fim, e talvez o aspecto mais crítico, porque a maioria das mulheres no andar de cima já esteve encarregada, em algum momento, do dinheiro da empresa.

Miranda Lane é dona de uma risada maravilhosa, do tipo que contagia e faz você gostar dela imediatamente. Miranda mora no interior, adora cavalos, é casada, tem dois filhos e uma elegância escondida em conjuntos pretos que lhe dão uma aparência inteligente e eficiente quando entra em uma sala. Ela é especialmente talentosa para explicar coisas, contar histórias e transformar ideias complexas em coisas fáceis de entender – algo muito bom, pois toca uma pequena e muito bem-sucedida empresa de treinamento, criada por ela, do zero, há cerca de dez anos.

Miranda não começou a vida profissional com treinamento. Ao contrário, se formou como contadora certificada em 1985 pela empresa agora conhecida como Deloitte Touche Tohmatsu. Ela



entrou na Universidade de Exeter e estudou política – uma disciplina que não é óbvia para quem mais tarde iniciaria uma carreira baseada em números.

Por que Miranda tomou essa direção?

Ela explicou seus motivos para mim:

Decidi fazer contabilidade porque eu não havia correspondido à expectativa de todos, inclusive à minha, em razão da falta de dedicação e ao excesso de diversão. Eu queria uma carreira de verdade e estava pensando em bancos de investimentos quando percebi ser necessário fazer algo mais sério. Mencionei o fato a um homem arrogante que comentou: “Não canse sua linda cabecinha com algo difícil feito contabilidade.” Fiquei irritada. Na hora me candidatei para ser contadora.

Nem toda mulher do mundo está motivada a ser contadora, mas se você busca o sucesso, recomendo que aja baseada nos três motivos dos quais falei anteriormente.

### **Entenda o suficiente sobre dinheiro para saber o que está acontecendo com o seu**

Mulheres ambiciosas se concentram no que fazem, mas se não estiverem trabalhando com dinheiro, sua energia e iniciativa geralmente são canalizadas para longe dos dólares e centavos de sua vida.

Pegue como exemplo Lady Gaga. Quando entrevistada por Stephen Fry para o *Financial Times* em 2011, ela esclareceu ser completamente dedicada à carreira. Ela havia comparecido a um programa de entrevistas no Reino Unido e, para Fry, a superestrela internacional tiraria de letra a entrevista com ele. Porém, ela assistiu ao programa mais tarde, quando foi ao ar.

Eu o assisti uma vez, duas vezes, três, quatro... E examinei as partes de que gostei e as de que não gostei [...] e falei: “Muito bem, talvez nesta parte, se o controle da respiração estivesse diferente, talvez fosse o caso de tentar o seguinte...” Eu estudo tudo o que faço para me tornar cada vez melhor na minha arte.

E completou:

Não sou obcecada por coisa materiais e não me importo com dinheiro, com a atenção do público, somente com o amor dos fãs; então, para mim, a questão é: quanto sou dedicada, quanto posso melhorar como artista.<sup>99</sup>

Assim, Lady Gaga se concentra. Isso é ótimo, e as mulheres ambiciosas deveriam seguir o exemplo dela nesse sentido. Mas, no que se refere ao lado financeiro, Lady Gaga não é um bom exemplo, pois é necessário prestar atenção às suas finanças.

Observe a menção da artista à sua falta de interesse por “coisas materiais”, fazendo soar como uma virtude. Não é. A parte da entrevista da qual me lembro mais foi quando ela descreveu sua relação com o dinheiro de forma mais detalhada, afirmando: “É a mais pura verdade: o dinheiro não significa nada para mim.”

Ela revelou ter ido à falência após a primeira extensão da turnê The Monster Ball.

Foi engraçado porque eu não sabia! Lembro-me de ligar para todo mundo e falar: “Por que só dizem que o dinheiro chegou ao fim? É ridículo, tenho cinco singles em primeiro lugar.” E responderam: “Bem, sua conta está negativa em 3 milhões de dólares.”<sup>100</sup>

A revelação não me pareceu engraçada – mulheres ambiciosas precisam dominar suas finanças. Creio que Lady Gaga está ciente disso agora.

Em março de 2011, a MasterCard lançou o Índice de Educação Financeira na Ásia, no Pacífico, no Oriente Médio e na África.

Sabe em qual país da Ásia e do Pacífico (contando Austrália e Nova Zelândia) as mulheres tiveram nota mais alta? Não foi na Austrália. Nem em Hong Kong ou no Japão. Foi na Tailândia.<sup>101</sup>

A Tailândia é muito mais pobre do que os outros países, ou seja, as mulheres precisam aprender a controlar o dinheiro. Com todos os recursos que temos na ponta dos dedos – quer seja somente uma renda modesta (no momento), quer tenhamos vários sucessos em primeiro lugar –, não existe desculpa para não saber como tirar o máximo proveito do nosso dinheiro.

Em 2006, formanda em Harvard, Alexa von Tobel teve a ideia do LearnVest, site de finanças pessoais para mulheres. Após constatar a inexistência de cursos formais e a existência somente de recursos medíocres para a gestão financeira feminina, ela criou um site que já levantou mais de 5 milhões de dólares e instruiu muitas mulheres.

Você sabe tudo sobre suas finanças?

Tem uma planilha com todos os investimentos ou todas as dívidas em algum lugar?

Lembre-se: dominar as finanças irá libertá-la.

Sou especialmente a favor disso no casamento ou em qualquer tipo de parceria.

Nunca, nunca mesmo, entre em uma parceria comercial ou pessoal com alguém sem entender direitinho sobre finanças e fazer as perguntas certas.

Para mim, toda mulher tem seus limites pessoais em um casamento – os quais, se ultrapassados, são levados muito a sério. Meu limite pessoal é a transparência financeira. O sr. M. pode deixar pilhas enormes de roupas espalhadas pelo chão do quarto, colocar todos os rádios da casa (e dos carros) em estações esportivas, e até se esquecer de me dar um presente no nosso aniversário de casamento, mas qualquer segredinho sobre dinheiro me fará perder as estribeiras. No meu casamento, isso pode ser traduzido na compra de um novo e caríssimo taco de golfe. No de outra mulher pode ser uma conta-corrente secreta mantida pelo marido ou a relutância em revelar o bônus anual.

Uma situação dessas implica desconfiança.

Ter domínio das finanças domésticas é um começo muito bom para qualquer mulher ambiciosa, casada ou não. Para a conquista das suas metas profissionais, você talvez precise dar uma folga na carreira, conquistar uma nova capacitação ou obter experiência em determinado segmento (ou com determinada empresa) para acrescentar ao currículo. Alguns (ou todos) desses cenários podem significar um salário menor – e, às vezes, você terá de trabalhar sem receber nenhum tipo de pagamento.

Como saberá se isso é possível sem saber de quanto necessita para viver?

O leque se ampliará se minimizar as dívidas e souber para onde vai cada centavo: se é gasto ou poupado.

Como mulher, você deveria economizar dinheiro. Durante minha carreira, fui aconselhada por muitas pessoas que considero mentoras (ainda que nunca tenham assumido esse título formalmente). Alguém cuja influência foi enorme na minha vida profissional uma vez se disse surpreso ao saber que eu não era mais rica. Era verdade: eu havia chegado no momento de comprar minha empresa e tive de pegar emprestada toda a quantia necessária. Parte do motivo foi ter passado oito anos no setor bancário sem ser remunerada adequadamente (durante a maior parte desse tempo eu me mudara com meu marido e, a exemplo de muitas mulheres, valorizei mais a flexibilidade do que o dinheiro), porém, o principal

motivo foi nunca ter criado o hábito sério de poupar.

Quando dou palestras em escolas, conto esse fato às estudantes e saliento a importância de acumular capital financeiro. A expectativa de vida, em especial para as mulheres, está disparando. Todas nós vamos viver mais tempo do que nossas mães e muito mais do que nossas avós. Como daremos conta disso se não pouparmos desde cedo?

No Reino Unido, dois terços dos aposentados pobres são mulheres. Dada a alta taxa de divórcio no país e o fato de mais da metade das separações ocorrer quando a mulher tem mais de 45 anos, é essencial controlar e construir seu capital financeiro.

No site *Millionaire Mommy Next Door*, Jen Smith descreve como foi de garçonne, ganhando salário mínimo e trabalhando de madrugada, à liberdade financeira como milionária que se fez sozinha aos 40 anos. Jen financiou com o suor do próprio rosto meia dúzia de pequenas empresas enquanto trabalhava de pijama em casa. Ela aprendeu a investir no mercado de ações e nela mesma.

As mulheres precisam de mais dinheiro do que os homens. Por quê? (Não, não é para comprarmos mais sapatos, bolsas e pagarmos a manicure.) Necessitamos de mais dinheiro porque vivemos mais tempo do que eles, porque recebemos significativamente menos do que nossos colegas homens, e porque temos uma probabilidade maior de sermos mães solteiras sustentando a família com apenas uma fonte de renda. As mulheres representam, no Reino Unido, 87% dos idosos pobres. Uma mulher trabalhando em tempo integral por 40 anos receberá 523 mil dólares a menos do que um homem. Aos 65 anos, aquele meio milhão de dólares a mais poderia impedi-la de ser tornar uma idosa pobre! O que nos ensinam essas estatísticas sinistras? Que as mulheres, em especial quando ficam mais velhas, não estão muito bem preparadas para se cuidar financeiramente. Ainda assim, quase 90% delas terminarão cuidando sozinhas das próprias finanças em algum momento da vida. [102](#)

Vá a uma livraria e compre uma obra sobre finanças pessoais como *Love is Not Enough: The Smart Woman's Guide to Making (and Keeping) Money*, escrito por Merryn Somerset Webb (mais conhecida como Minha Amiga Mais Inteligente).[103](#)

Vale a pena investir um pouco mais de tempo (e até mesmo dinheiro) para pensar em um assunto vital e cada vez mais complexo. A professora de economia Annamaria Lusardi sublinhou o quanto é importante para as mulheres economizar para a aposentadoria. Ela reconhece não ter seguido o próprio conselho e

agora se encontra “correndo atrás, aos 50 anos; nessa que não é uma das melhores idades, e certamente limitando minhas opções de vida”.<sup>104</sup>

É lógico que ter uma poupança não é importante apenas para a aposentadoria.

Se você for casada e planeja dar uma folga na carreira para ter filhos, já reservou uma parcela do seu rico dinheirinho ganho até hoje com seu trabalho em uma conta-corrente individual?

Não existe nada mais chato do que ter de pedir dinheiro para o marido quando precisar ir ao cabeleireiro ou almoçar fora com a mãe. Quem estiver lendo este livro em uma fase inicial da carreira, antes de se casar ou de dar uma pausa na carreira, por favor, não subestime quanto você irá se sentir miserável. Minha Amiga Mais Antiga descreve o momento como “arrasador da alma”, até mesmo para uma mulher cujo marido fica feliz e a deixa gastar quanto ela quiser.

Ter de pedir dinheiro afeta sua confiança, provocando a sensação de ter perdido a independência, um sentimento desencorajador.

Caso você considere essa obsessão com as finanças mera tagarelice de uma mulher com excesso de educação, recomendo que consulte uma bibliografia específica.

A educação financeira é muito importante. Pessoas com baixa educação financeira:

- têm maior probabilidade de se endividar ao longo da vida;
- têm menor tendência a se envolver com o mercado financeiro;
- são menos propensas a escolher fundos mútuos com taxas baixas;
- estão menos dispostas a acumular riqueza e administrá-la eficazmente;
- são menos inclinadas a planejar a própria aposentadoria.<sup>105</sup>

Em julho de 2010, segundo o Serviço de Insolvência do Ministério do Comércio da Grã-Bretanha, o número de britânicas indo à falência quase quintuplicara desde 2000. Aparentemente, mulheres mais jovens, entre 25 e 44 anos, estavam considerando difícil administrar seu dinheiro, respondendo por quase dois terços dessas falências. A tradicional organização feminina Fawcett Society diz se tratar de uma questão exclusiva das mulheres, e que a dívida seria causada pelo fato de elas geralmente ganharem menos, possuírem menos e terem um potencial de ganho mais baixo. Para outros, as mulheres são irresponsáveis com o dinheiro e lhes falta

educação financeira.<sup>106</sup>

Provavelmente, a culpa deve ser das duas coisas, porém, o aspecto mais importante é ambas estarem diretamente conectadas.

Além disso, para consultores financeiros, muitas mulheres precisam ser estimuladas a avaliarem se recebem o justo, pois elas simplesmente não possuem a confiança e o conhecimento das questões financeiras que os homens possuem.<sup>107</sup>

Temos de nos tornar mais confiantes e bem informadas, por isso incentivo todas vocês a aprenderem mais sobre finanças.

Comece certificando-se de saber tudo sobre as próprias finanças.

Sabe onde está cada conta bancária?

Sabe qual é o saldo em aberto dos cartões de crédito (e sabe classificá-los de cima para baixo em termos de taxas de juros)?

Tem um plano para quitar a hipoteca?

Bom.

## **Aprenda a falar como as pessoas no topo da hierarquia**

Agora podemos passar ao segundo motivo pelo qual você precisa aprimorar sua educação financeira – é essencial aprender a linguagem das outras pessoas que conhecerá durante a escalada para o nível mais alto da hierarquia profissional.

O dinheiro, como qualquer estudante de economia sabe, é um meio de troca, uma unidade de conta e uma reserva de valor. É uma linguagem por meio da qual os valores de um mundo – uma tonelada de trigo, um barril de petróleo – podem ser expressos em outro – um automóvel, um vestido de estilista. Compreender o dinheiro – no mínimo no que chamo de nível “básico” – e o que ele compra lhe dará um idioma com o qual você poderá falar com todos sobre praticamente qualquer assunto. Todas as pessoas bem-sucedidas compreendem o dinheiro, mesmo se o êxito delas não for na arena financeira.

Madonna saberá o valor bruto da venda de ingressos na sua turnê mais recente, até o último dólar. Melinda Gates saberá quanto custa uma dose de vacina contra pólio.

Fiona Reynolds, diretora do National Trust no Reino Unido – organização não recebedora de subsídios públicos responsável pela maioria dos prédios antigos do país e por boa parte do interior –, terá conhecimento do seu orçamento anual e de quais são suas principais fontes de receita e centros de custo.

Independentemente do padrão, se faça estas perguntas fundamentais.

Você conhece qual foi o desempenho financeiro do seu empregador?

Você leu o último balanço anual, incluindo as notas, e entendeu a maior parte dele?

Como a empresa se compara com os concorrentes e os colegas?

Se for uma empresa privada, ela terá contas bancárias em algum lugar. Se não tiver fins lucrativos ou for um departamento governamental, contará com indicadores de desempenho. Você os conhece ou conhece somente seu departamento?

Aconselho toda mulher ambiciosa a aprender a ler o *Financial Times*. Hoje é possível encontrá-lo em todo lugar, até mesmo em papel – caso contrário, leia o jornal financeiro do seu país. Compreender se o desempenho financeiro está em discussão – quer sejam empresas ou países – pode propiciar o aprendizado do linguajar das pessoas no topo das organizações. E é necessário aprender a ler esses jornais; não é como pegar uma revista *Hello!*. Tive de aprender a ler o *Financial Times* quando era estudante e tento instruir todos meus funcionários a fazer o mesmo. À primeira vista, é um jornal impenetrável, mas se aprender a lê-lo pedaço por pedaço, irá perceber a existência de várias partes bastante legíveis – até mesmo para um iniciante.

Ao ler o *Financial Times* regularmente, você se juntará ao clube mais exclusivo do mundo – cujos membros são pessoas importantes, que respiram o ar ao qual você aspira, que dobram à esquerda no avião (ou possuem um só para elas), e que controlam as empresas e países que fazem as coisas acontecer. Mesmo depois de ler o jornal inteiro na internet, ainda compro um, e carrego comigo um exemplar em papel sempre que possível, principalmente quando estou viajando. O jornal que escolho dá uma informação ao meu respeito: “Sou uma adulta com a qual vale a pena conversar, mesmo você sendo um dos indivíduos mais importantes do mundo.”

## **Obtenha educação financeira no caminho para o topo**

Vamos presumir que você domina totalmente as próprias finanças e leia o *Financial Times* com regularidade. Assim, poderá discutir a decisão da empresa XYZ de abrir mão dos dividendos ou a explosão da bolha econômica irlandesa com qualquer pessoa que encontrar na sala de espera da classe executiva (ou, tomara, da primeira classe).

Porém, pode não ser o bastante para chegar ao topo.

A terceira e talvez a mais irrefutável razão para se educar financeiramente é que o setor de finanças é um caminho comprovado para o alto escalão. Se você está lendo este livro e deseja dirigir uma grande organização um dia – e, principalmente, se ambiciona comandar um gigante cotado na Bolsa de Valores –,

eu a incentivo a buscar uma qualificação financeira formal.

Uma mulher com uma carreira plural tremendamente gabaritada, como citado pelo “Female FTSE Index” da Escola de Administração da Universidade de Cranfield, é Alison Carnwath. As mulheres aspirantes ao topo podem se animar: Alison não estudou em Oxford ou em Cambridge, mas nos reconfortantes tijolos vermelhos<sup>108</sup> da Universidade de Reading. E ela não tem MBA. Entretanto, se tornou contadora certificada na Peat Marwick Mitchell, a qual viria a dar origem, mais tarde, à KPMG, e banqueira de investimentos em 1980. Alison passou vinte anos construindo essa parte da carreira antes de se demitir para assumir a posição de diretora que atualmente engloba a presidência da Land Securities, Barclays e Man Group – todas integrantes do índice FTSE 100. Sua qualificação como contadora certificada ajudou-a a abrir caminho para a primeira divisão.

Em outros lugares, surge o mesmo padrão.

Muitas das mulheres desempenhando um papel nos conselhos supervisores de integrantes do índice das principais ações europeias FTSE Eurofirst 300 têm histórico e/ou qualificações financeiras, e um bom número tem formação jurídica, outro excelente caminho para uma carreira bem-sucedida.

Quando a PepsiCo indicou a indiana Indra Nooyi, que vestia constantemente um sári e cantava em uma banda de rock só de mulheres, como diretora executiva em agosto de 2006, a nomeação gerou comentários: “A sra. Nooyi irá se tornar a diretora executiva mais importante do mundo”,<sup>109</sup> afirmou *The Economist*.

Pouco, porém, foi escrito sobre o caminho escolhido e percorrido por ela até o topo. Antes de se tornar diretora executiva, Indra era presidente e diretora financeira da Pepsi, mesmo sem ser contadora profissional. Seu diploma universitário, pelo Madras Christian College, na Índia, é em Química, Física e Matemática; ela fez mestrado em Finanças e Marketing no Indian Institute of Management, em Calcutá. Indra também fez mestrado em Gestão pública e privada na Yale School of Management. Seu progresso até a sala da diretoria da PepsiCo passou por várias posições (inclusive na Asea Brown Boveri e na Motorola, de cujo conselho ainda faz parte) e por um período como consultora administrativa.

Seria uma boa aposta afirmar que, quando tomaram a decisão sobre Indra, os diretores da PepsiCo estavam impressionados de forma positiva com seu conhecimento da empresa e capacidade de compreender todas as suas facetas; seu cargo anterior foi descrito pela associação norte-americana de diretores executivos, Business Roundtable, como responsável pelas “funções corporativas da PepsiCo, incluindo finanças, estratégia, otimização do processo de



negócios, plataformas corporativas e inovação, suprimento, relações com os investidores e tecnologia da informação”.<sup>110</sup>

Assim como Indra, várias outras mulheres seguiram o mesmo caminho rumo ao sucesso.

Quando se tornou diretora financeira da Lloyds TSB, Helen Weir era provavelmente a profissional mais poderosa nessa posição na Grã-Bretanha. (Sim, voltamos a Helen – é importante compreender como alicerçar a carreira para ganhar mais de 1 milhão de libras anuais.) A exemplo de Indra, ela se formou em Matemática e cursou pós-graduação em Administração, além de, como já mencionamos, possuir qualificação em contabilidade gerencial desde a época da Unilever. Sem dúvida, tudo isso ajuda quando se administra as finanças de um banco capitalizado em 30 bilhões de libras. Outra semelhança impressionante com a diretora executiva da PepsiCo é o fato de que Helen passou o início da carreira fazendo consultoria administrativa na McKinsey. Em 2006, recebeu o prêmio de Empresária do Ano da *Harper's Bazaar*/Chanel, honra concedida às mulheres que chegaram ao topo da hierarquia e aos mais altos escalões empresariais.

Nos quatro anos anteriores, as vencedoras tinham forte histórico financeiro. Bibiana Boerio, diretora financeira e de estratégia de operações internacionais da Ford, em 2011 era diretora executiva da Jaguar e acumulou várias posições no setor de finanças, inclusive a de vice-presidente executiva e de diretora financeira da Ford Credit, além de anteriormente ter caído de paraquedas na Jaguar como diretora de finanças, quando a empresa foi adquirida pela Ford.

Viu? É útil ter um cargo financeiro no caminho para o topo.

Outra ganhadora do prêmio foi Vivienne Cox, então vice-presidente executiva de uma divisão da British Petroleum (BP), empresa que, se fosse listada em separado, faria parte do FTSE 100 por si só. À época, ela era a única mulher no comitê executivo da British Petroleum. Ao seu diploma universitário (como Helen, em Oxford, e como parte do diploma de Indra, em Química) seguiu-se um mestrado na mesma disciplina. A formação a levou à empresa, na qual logo passou a uma função financeira, tornando-se parte da equipe que arquitetou a privatização da empresa. Trata-se de mais um exemplo que demonstra a importância das finanças no caminho do sucesso.

Levando-se em conta que tudo isso está muito bem documentado, por que mais mulheres ambiciosas não seguiram na mesma estrada?

Jeremy Rickman, da Russell Reynolds Associates, é um respeitado caça-talentos de Chicago especializado em encontrar

diretores financeiros talentosos para algumas das empresas mais bem-sucedidas do mundo. Segundo Jeremy, ele próprio contador certificado e ex-diretor financeiro, a qualidade das candidatas não para de subir. “Mais e mais mulheres estão deixando sua marca como diretoras financeiras e, a meu ver, a tendência deve continuar”, ele me assegurou. A Russell Reynolds Associates também recruta diretores executivos, e Jeremy tem plena consciência de que os diretores financeiros de hoje são cada vez mais cotados como opções de sucessão para o posto máximo no futuro.

Helen apoia o conceito segundo o qual a qualificação profissional ajudará as mulheres ambiciosas.

Todo gerente sênior que conheço se sente muito à vontade com números – eles sabem olhar uma conta de lucros e perdas ou o balancete e compreender seu significado. Ter essa capacidade é um pré-requisito muito importante para chegar ao topo de uma empresa. Nem todo executivo tem formação profissional financeira, mas esse é um ótimo lugar para começar.<sup>111</sup>

Logicamente, nem toda mulher que termina como diretora executiva de uma empresa privada começou a vida como contadora, e algumas escolheram deliberadamente não seguir esse caminho. Belinda Earl, nomeada diretora executiva da Debenhams aos 38 anos e agora ocupando a mesma cadeira da Jaeger e Aquascutum, formou-se em Economia e recusou um contrato de treinamento na Arthur Andersen para participar do programa de estágios da Harrods. Dois anos depois, em 1985, entrou na Debenhams, subindo na hierarquia até comandar o setor de comercialização e, finalmente, a empresa inteira.

É bom saber da existência de outras rotas para chegar ao topo, mas me interessa saber que foi oferecido a Belinda um contrato de treinamento em contabilidade, embora ela o tenha recusado. A oferta mostra sua aptidão com dinheiro, até mesmo em uma idade jovem. Em outros momentos, ela já salientou a importância de possuir uma boa base financeira.

Eu encorajaria os indivíduos dispostos a subir na hierarquia corporativa a obter não apenas uma visão, mas um entendimento sólido de finanças; não apenas do balancete padrão ou de lucros e perdas, mas uma compreensão completa dos alavancadores do negócio. O varejo, tocar uma loja comprando e vendendo em uma área de produto,

Você está entendendo a mensagem?

Mulheres bem-sucedidas têm educação financeira e geralmente possuem qualificações correspondentes.

A Avon é uma das empresas de cosméticos de maior êxito do mundo. Em novembro de 2011, ela indicou como diretora financeira Kimberly Ross, que passara a década anterior trabalhando no gigante holandês do varejo, a Ahold. Nesse meio-tempo, a executiva passou por vários postos graduados nos setores de tesouraria, impostos e finanças, até se tornar diretora financeira e integrante do conselho de administração, em novembro de 2007. Quando sua saída foi anunciada, o diretor executivo da Ahold, Dick Boer, elogiou sua contribuição à empresa, conferindo-lhe os créditos pela Ahold se tornar “uma companhia estável e financeiramente sólida, com um balanço patrimonial de peso”.<sup>113</sup>

Kimberly não é contadora certificada, mas é bacharel em contabilidade pela Universidade do Sul da Flórida. A seguir, ela começou a carreira como auditora interna da Anchor Glass. Auditora interna não costuma ser considerada uma escolha de carreira atraente, porém, possibilita ver as entranhas da empresa e saber como esta funciona – um treinamento quase melhor do que um MBA.

Costumo aconselhar as pessoas determinadas a entrar na área de banco de investimentos, mas que encontram dificuldade em conseguir um posto no departamento de fusões e aquisições, a tentar a auditoria interna. É uma ótima maneira de entrar em qualquer organização.

Sem dúvida, a área financeira não é a única escada para o topo. O direito, outra qualificação profissional bastante conhecida presente nos currículos de muitos homens de alto escalão, é outro itinerário. Várias mulheres bem-sucedidas, como Marjorie Scardino (diretora executiva da Pearson plc, proprietária, em última análise, da editora original deste livro), Amelia Fawcett (diretora do Guardian Media Group), Maria da Cunha (consultora jurídica geral da British Airways) e Sara Geater (diretora executiva da produtora de televisão Talkback Thames) são formadas em direito. Examinando a ganhadora do primeiro prêmio da *Harper's*, Sian Westerman, ela se formou em direito pela Universidade de Birmingham e acumulou experiência na banca Slaughter and May antes de mudar de carreira e se tornar a primeira mulher a integrar o escritório londrino do banco de investimentos Rothschild.

Porém, a contabilidade é um trajeto muito mais garantido.

Em 2011, a Catalyst (organização sem fins lucrativos dedicada à expansão das oportunidades destinadas às mulheres) publicou números sobre mulheres no setor financeiro nos Estados Unidos. Apresento a seguir meus pensamentos sobre os resultados do estudo.

- As mulheres representam 60,1% de todas as contadoras e auditoras. *Genial!*;
- Em um estudo de 2009, as mulheres somavam 55% dos bacharéis em contabilidade recém-contratados e 41% de todos os contadores públicos certificados. *Isso é muito encorajador*;
- As mulheres respondem por 23% dos sócios das empresas, embora sejam 49% de todos os contabilistas nas empresas de contabilidade. *Isso é bem menos encorajador*;
- Em um estudo de 2010, concentrado no número de sócias nas quatro maiores empresas de contabilidade do mundo no ano anterior, as mulheres somavam 18,1% dos sócios participantes. *Não é bom o bastante*.

A proporção de integrantes mulheres das seis maiores sociedades de contadores certificados do mundo saltou de 22%, em 1999, para 33%, em 2009, segundo o Financial Reporting Council. Contudo, o número de alunas permaneceu constante (exceto em 2008) desde 2004: 48%, embora, entre 2004 e 2009, a porcentagem de alunas no Instituto de Contadores Certificados da Inglaterra e País de Gales tenha caído 3%.<sup>114</sup>

Como sabemos que a educação financeira é o caminho para o sucesso, precisamos de mais contadoras.

Por favor, encoraje o maior número possível de jovens mulheres que conhecer a ir atrás dessa qualificação. Impeça-as de se candidatarem a Wall Street após obterem o diploma universitário; elas podem se qualificar primeiro e Wall Street continuará de braços abertos. Na verdade, se tornará ainda mais receptiva.

Minha principal dica para a qualificação é obtê-la em uma cidade na qual encontre clientes muito interessantes com os quais trabalhar. No Reino Unido, por exemplo, costumo incentivar as jovens a se capacitar em Birmingham ou em Bristol, não em Londres, assim poderão auditar empresas de um tamanho mais manejável e observar como operam.

Nos Estados Unidos, Contador Público Certificado (CPA) é o título legal dos contadores qualificados que passaram pelo exame oficial. Os critérios para poder prestar esse exame variam um pouco de um estado para outro, mas geralmente requerem uma carga

horária de cerca de 150 horas por semestre para quem não tiver diploma em contabilidade.

No entanto, você sabia que também pode prestar esse exame fora dos Estados Unidos, incluindo Japão, Bahrein, Kuwait, Líbano e Emirados Árabes?

Após passar no exame, é necessário acumular experiência relevante – geralmente de um a dois anos – antes de exercer a profissão.

E eu?

Como já mencionei neste livro, não me formei contabilista. Eu não lamento – a exemplo da culpa, esse sentimento é uma perda de energia emocional. Contudo, quase lamento nunca ter me tornado contadora certificada. Assim, como escrevi no capítulo 3, planejo fazer a prova de contabilidade gerencial como forma de celebrar meu quinquagésimo aniversário, mesmo ano no qual a 1ª edição deste livro será publicada. Caso me encontre por aí, pergunte como estou me saindo.

Estudei contabilidade gerencial como parte do MBA na London Business School, disciplina lecionada por Andrew Liekerman, o atual reitor da instituição – e estou certa de que é por isso que vejo meus filhos como centros de custo.

Todavia, seria valioso acrescentar esse título ao meu nome.

Por fim, mais uma palavrinha sobre Miranda Lane (um dos meus muitos alvos de inveja contabilista). Sua empresa de treinamento chama-se Finance Talking e ela forma pessoas no mundo inteiro, tornando-as aptas a compreender o idioma dos mercados de capital e as métricas do desempenho financeiro. Talvez você não deseje ser contadora, mas o motivo de a empresa de Miranda ser tão bem-sucedida se deve ao fato de muitas pessoas perceberem que, para conseguir progredir na carreira, necessitam adquirir com ela e sua equipe a compreensão dos números. Minha esperança é que muitos clientes dela no futuro sejam mulheres: sinal de que mais mulheres estão a caminho do sucesso.

Espero ter demonstrado o quanto a educação financeira é uma habilidade importante para as mulheres ambiciosas. No mínimo, por favor, aprenda a controlar as próprias finanças, pois isso lhe abrirá mais opções no futuro.

O melhor e mais certo caminho para o sucesso é por meio da aquisição de qualificação financeira formal. Tal conquista não é para todas, mas aquelas que a obtiverem seguirão, provavelmente, a rota mais rápida para o sucesso na vida profissional.

### Como se tornar mais esclarecida financeiramente

#### *Domine suas finanças*

Crie uma planilha com uma lista de todas as suas dívidas (hipoteca, cartões de crédito, cheque especial, empréstimos estudantis e até mesmo de familiares) e uma relação com todos os juros pagos.

Atualize essa planilha no primeiro dia de cada mês ou quando receber o extrato bancário.

Mantenha na mesma planilha todos os bens (propriedades, economias) e o valor deles.

Você está construindo bens?

Ou está aumentando dívidas?

Coloque a receita e as despesas em equilíbrio para ser possível poupar – o mínimo que seja, a princípio.

Que providências serão necessárias: cortar gastos ou arrumar um segundo emprego?

#### *Defina quais deveriam ser suas metas financeiras*

Elabore qual deve ser sua “linha de chegada financeira”.

No evento TEDx na London Business School, em maio de 2011, Payal Patel defendeu veementemente a definição exata de quanto dinheiro é “suficiente”.

Eu, por exemplo, gostaria de não ter dívidas, possuir três propriedades específicas agora mesmo e acumular um valor adicional e específico no meu fundo de pensão antes de me aposentar. Eu sei o número exato. Assim que chegar lá, passarei a ter uma carreira plural, dedicando mais tempo às minhas atividades de “terceira dimensão”.

Você conhece sua “linha de chegada financeira”?

#### *Aprenda o idioma das pessoas bem-sucedidas*

Aprenda a ler *Financial Times* e *The Economist*.

Essa é uma forma rápida de conseguir as duas coisas – e não se esqueça: no caso das duas publicações, é muito mais barato assiná-las.

- *Financial Times*: comece lendo as partes digeríveis durante quatro semanas. Um exemplo é Lucy Kellaway no *Financial Times* às segundas-feiras, e um pedaço da coluna Lex todos os

dias. Também leia os resumos na lateral esquerda das primeiras páginas de cada editoria. Então, pelas quatro semanas seguintes, acrescente uma reportagem a mais por dia. Igualmente, experimente um novo colunista por semana. John Kay, Tim Harford, Andrew Hill ou Michael Skapinker escrevem sobre administração ou economia. Aprenda a ler os textos de Gillian Tett, começando pela coluna mais acessível aos sábados, e depois passando aos seus comentários mais incisivos e técnicos a respeito de questões financeiras. Cadastre-se no *Financial Times* on-line e programe alertas acerca das empresas pelas quais se interessa – seu empregador ou o empregador do namorado, dos pais ou do marido;

- *The Economist*: comece lendo as páginas com resumos, “The Week in Politics” e “The Week in Business”. Depois, dê uma olhada no índice e escolha duas reportagens por semana para ler, além de uma crítica de livro e o obituário (só publicam um por edição).

Escolha uma empresa por mês para estudar.

Leia seu relatório anual (toda sociedade anônima publica o seu no próprio site). A seguir, tente encontrar quem trabalhe nela e pergunte a respeito.

Faça um curso da Finance Talking.

Os cursos da Miranda enfocam como as empresas são analisadas e julgadas por terceiros e como elas informam seu desempenho financeiro. Trata-se de introduções excelentes ao funcionamento dos mercados financeiros; existem versões para os Estados Unidos e para o Reino Unido. Contudo, ainda mais proveitoso é poder fazer os cursos on-line, onde quer que você esteja. Visite <http://www.financetalking.com> e, se não souber qual escolher, mande um e-mail para Miranda e pergunte: [miranda@financetalking.com](mailto:miranda@financetalking.com).

*Acelere a jornada rumo ao sucesso*

Capacite-se como contabilista.

Não importa qual tipo de especialização (contas administrativas ou estatutárias). Lembre-se: nem todos os cursos são em tempo integral.

Pense em ser Analista Financeira Certificada.

Veja o capítulo 1 para entender por que ser Analista Financeiro Certificado (CFA, na sigla em inglês) é uma qualificação financeira tão útil – <http://www.cfainstitute.org>.

99 “Lady Gaga studies performance footage to improve.” 30 de maio de 2011. Site Star Pulse. <<http://www.starpulse.com>>.

100 “Looking THIS wacky doesn’t come cheap! Lady Gaga admits she went bankrupt after spending millions on tour costumes.” 31 de maio de 2011. *Daily Mail*.

101 “eMasterCard launches inaugural Index of Financial Literacy in Asia/Pacific.” 7 de março de 2011. Site MasterCard Worldwide. <<http://www.mastercard.com>>.

102 “My story: From minimum wage to millionaire mommy.” Millionaire Site Mommy Next Door. <<http://millionairemommynextdoor.com>>. Visitado em 9 de agosto de 2011.

103 WEBB, Merryn Somerset. 2007. *Love is Not Enough: The Smart Woman’s Guide to Making (and Keeping) Money*. Londres: HarperPress.

104 LUSARDI, Annamaria. “Women and finance.” 1º de abril de 2010. *International Business Times*.

105 LUSARDI, Annamaria; MITCHELL, Olivia S.; CURTO, Vilsa. 2010. “Financial literacy among the young.” *Journal of Consumer Affairs*, 44 (2): 358-380.

106 SHIELDS, Rachel. “Debt is a feminist issue: Huge leap in bankruptcy among women.” 25 de julho de 2010. *Independent*.

107 BERNARD, T. Siegel. “Financial advice by women for women.” 23 de abril de 2010. *New York Times*.

108 “Red brick (ou redbrick) university” é um termo empregado informalmente para designar outras universidades que não Oxford e Cambridge. (*N. do T.*)

109 “Women in business: The Pepsi challenge.” 17 de agosto de 2006. *Economist*.

110 “About us: Members.” Site Business Roundtable. <<http://businessroundtable.org>>. Visitado em 25 de agosto de 2011.

111 “One 2 One – Helen Weir FCMA, group finance director, Lloyds TSB.” Novembro de 2006. Site Financial Management – Chartered Institute of Management Accountants. <<http://www.cimaglobal.com>>.

112 MCGREGOR, Heather. “Routes to the top: Follow the money.” 6 de outubro de 2001. *Financial Times*.

113 “Chief financial officer Kimberly Ross to leave Ahold.” 23 de maio de 2011. Site Ahold.



<<http://www.ahold.com>>.

114 *Key Facts and Trends in the Accountancy Profession*. Junho de 2010. Londres: Financial Reporting Council.

## CAPÍTULO 8

### A terceira dimensão

**I**nfelizmente, não basta ser boa na sua função. Nem ser boa na sua função e cuidar bem da vida doméstica.

Para ser bem-sucedida de verdade você precisa de uma terceira dimensão na vida. E necessita planejá-la e executá-la bem.

Por quê?

Porque uma terceira dimensão na vida a tornará uma funcionária mais interessante e, quando chegar a níveis mais graduados, isso poderá ajudá-la a também obter experiência de gestão e de administração, além de poder ajudá-la a estabelecer sua rede de contatos (que, como visto no capítulo 2, é muito importante).

Percebi tudo isso após observar as mulheres bem-sucedidas que conheço e admiro e também aquelas que estão nos primeiros estágios de suas carreiras. Uma delas é Helena Morrissey, nossa velha conhecida do capítulo 6. Helena tem uma beleza extraordinária. Esguia, possui pele branca e luminosa, olhos castanho-escuros; parece o tipo de mulher que os grandes artistas gostariam de pintar. Se você for uma artista jovem no Reino Unido atual, tem motivos para ser grata a Helena, integrante da diretoria da Real Academia de Artes (RA).

Em abril de 2011, ela intermediou um acordo de três anos entre seu empregador (o Bank of New York Mellon) e a RA para patrocinar as RA Schools, parte integral da instituição desde sua fundação em 1768. O acordo gerará subsídios para os alunos em casos de dificuldade financeira. Como disse Helena: “O papel das escolas da Real Academia é inestimável ao proteger o talento e as ideias de artistas jovens, além de servir como salvaguarda da arte do futuro.”<sup>115</sup>

Helena é uma defensora comprometida com a RA há muitos

anos. Todavia, ela não ocupa seu tempo livre somente com essa atividade. Em novembro de 2010, criou o 30% Club, grupo cuja intenção é elevar a porcentagem da representação feminina nos conselhos administrativos e nos cargos mais elevados das sociedades anônimas para 30% até 2015.

Entrevistada em dezembro de 2010, Helena deu a seguinte declaração:

A tendência das mulheres é de não abrir caminho e não trabalhar o lado político das coisas [...] Nós precisamos nos expor mais, gritar um pouco mais alto.<sup>116</sup>

Seu trabalho com a RA e a fundação do 30% Club são os dois motivos pelos quais o nome de Helena está no começo deste capítulo. Quero encorajar todas as mulheres a encontrar essa terceira dimensão – um elemento nas suas vidas além do trabalho e da vida em família.

Se você tem a ambição de alcançar o sucesso profissional, uma terceira dimensão será fundamental. Ela pode – e, na verdade, em algum nível deveria – se ligar aos seus interesses profissionais ou domésticos, mas também pode ser algo completamente diferente. Quando se conhece Helena, percebe-se que ela não está envolvida nessa questão em uma tentativa de autopromoção, mas por se sentir verdadeiramente motivada a apoiar causas merecedoras como a RA e fazer a diferença no mundo por meio do 30% Club. Porém, se você não tiver a menor propensão à filantropia, é preciso inventar outra coisa.

Lembre-se: no capítulo 2, salientei a importância de construir relacionamentos com pessoas importantes. Para tanto, é necessário abordar os relacionamentos de dois ângulos.

- *Interesse-se pelas pessoas.* Espero que você seja habilidosa socialmente o suficiente para se interessar pelas pessoas ao seu redor – caso contrário, por favor, aprenda a ser. Encontrar um denominador comum com os outros criará uma ligação genuína e ancorada em interesses mútuos. Prepare perguntas, certifique-se de antemão que serão boas caso saiba que irá conhecer alguém. Demonstre ter interesse pelas pessoas, por seus negócios, carreira, família, passatempos. Se a conversa esfriar, faça uma nova pergunta para retomar o bate-papo. Segundo o escritor norte-americano Dale Carnegie: “Para ser interessante aos olhos dos outros, primeiro deve-se estar

interessado neles.”<sup>117</sup>

- *Seja interessante para as pessoas.* Certifique-se de ser interessante. Para tanto, é necessário encontrar o que chamo de “terceira dimensão” na sua vida. Trata-se de uma atividade não ligada à sua principal fonte de renda nem à sua família. Ache algo com o qual possa se envolver fazendo uma contribuição significativa.

### **Faça um esforço extra para ter mais a dizer**

É suposto que as pessoas bem-sucedidas se envolverão com atividades sem fins lucrativos para “devolver alguma coisa”. Contudo, considero improvável ser bem-sucedida sem estar envolvida com alguma atividade além do meu lar e da minha família.

Quando estiver sentada ao lado de alguém influente no jantar, quando conhecer uma pessoa assim em um avião, quando for entrevistada para um cargo, será a terceira dimensão da sua vida que a ajudará a se destacar, ser memorável, a despertar interesse nos outros. Caso seu emprego seja muito incomum ou exótico, talvez isso baste (embora, se você for uma stripper ou agente secreta do FBI, talvez não pretenda mencionar o trabalho), mas quero ressaltar que sua fonte de renda pode não ser o bastante para sustentar uma conversa de qualquer duração ou despertar o interesse de uma pessoa da alta diretoria. Tal fato é especialmente verdadeiro no começo da carreira.

Sua família pode ocupar uma parte central da sua vida, mas não costuma ser um bom assunto para conversa. Na verdade, conforme envelhecemos e temos filhos, conversa sobre a família podem ser pura e simplesmente enfadonhas. Poucos empresários, ou até mesmo empresárias, querem ficar presos ao lado de alguém cujo único assunto são os limites confinados de um emprego limitado e/ou se vale a pena pagar mais caro por comida orgânica para bebês.

No começo da vida profissional, quando se tenta entrar em uma faculdade, a terceira dimensão é decisiva e assim permanece ao longo da carreira. Existe um motivo pelo qual as universidades pedem comprovações de uma terceira dimensão. Notas altas não dizem tudo sobre uma pessoa; elas não bastam para destacá-la. Barry Taylor, diretor de comunicação da Universidade de Bristol, afirma:

Se você pretende estudar inglês em uma universidade de ponta, será necessário ter descoberto seus autores favoritos e ter ideias sobre eles. Talvez você seja tão

Para exemplificar como o anticonvencional e o incomum (além do pessoal) se fixam na cabeça das pessoas, veja a lista abaixo.

1. Taxas de juros
2. Trabalho voluntário com vítimas de tráfico humano
3. Casamento real
4. Política externa dos Estados Unidos
5. Mudança climática

Feche os olhos por vinte segundos, agora abra-os e repita a lista.

Há uma boa chance de você ter se lembrado do voluntariado ligado ao tráfico humano.

Sua terceira dimensão não precisa ser a caridade. Pode ser o esporte. Conheço uma mulher muito bem-sucedida que jogava hóquei em um nível bem elevado até completar 40 anos; e uma mulher de vinte e poucos anos extremamente hábil no pôquer e que dedica as férias ao circuito de torneios. O esporte pode ser uma terceira dimensão muito aceitável se puder jogar em um nível elevado ou caso se envolva administrativamente com ele.

Lucy Pearson, que completará 40 anos em 2012, é a cabeça inspirada por trás de uma escola secundária mista em grande expansão nos arredores de Manchester, a Cheadle Hume School. Lucy começou na escola em meados de 2010. É sua primeira posição de chefia, embora tenha ocupado cargos elevados em duas outras escolas importantes antes desta. Lucy formou-se na Universidade de Oxford e, segundo o Centro de Custo 1, é uma professora de inglês impressionante. Contudo, menos de um terço do seu verbete de 244 palavras na Wikipédia é dedicado à sua carreira professoral, pois Lucy jogou críquete pela seleção feminina inglesa e detém um recorde mundial pelo desempenho contra as australianas, em 2003, quando derrubou 11 *wickets* em uma única partida internacional. Essa terceira dimensão se manifestou em toda entrevista de trabalho pela qual passou, além de ter ensinado muito acerca de liderança e trabalho em equipe.

Garanto que ela chegaria muito longe como professora e diretora sem nunca ter jogado críquete, mas também tenho certeza de que ter jogado a destacou da multidão quando estava iniciando a carreira de professora.

Você é louca por um esporte, mas não boa o bastante para praticá-lo em um nível elevado?

Torne-se árbitra. Administre uma equipe. Pois não basta apenas comparecer ao bar local de futebol uma vez por mês ou de vez em quando ligar a TV e assistir a uma partida de tênis – isso não criará interesse suficiente sobre você.

De forma reveladora, essa terceira dimensão é uma atividade valorizada por empregadores e colegas. Dei uma palestra sobre o tema na Conferência de Mulheres de Negócios na London Business School e, segundo a plateia, questões sobre a terceira dimensão é algo cada vez mais presente nas entrevistas de emprego.

Por favor, não tente dizer que o trabalho toma todo seu tempo.

Lembra-se da Helena? Descrita no começo deste capítulo?

Ela é diretora executiva da Newton, especialista global em ações e fundos multiativos do BNY Mellon com sede no Reino Unido, e que administra 50 bilhões de libras. Helena se tornou diretora executiva em 1994, aos 45 anos. Como um extra, ela é diretora da Investment Management Association – um organismo comercial – do Reino Unido e representa o setor de gestão de fundos em um dos grupos de trabalho da Autoridade de Serviços Financeiros.

E ainda consegue trabalhar com a RA e o 30% Club.

Então qual é sua desculpa?

Caso esteja pensando em usar a vida doméstica como desculpa, também não vai adiantar. Helena tem nada mais nada menos do que nove filhos. Sinto-me cansada só de escrever isso. Talvez você fique surpresa ao saber que ela conseguiu tudo isso usando os serviços da mesma babá o tempo todo. Segundo Helena, administrar o lar é “como uma operação militar”, e ela conta com a sorte de ter um marido dono de casa, o que não facilita ter uma terceira dimensão.

## **Prefira dar a receber**

Você já se julga muito interessante?

Bom!

Porém, mesmo sendo, existe outro motivo justificando a utilidade de criar uma terceira dimensão na sua vida. É o que a ajudará a formar sua rede regenerativa (conceito defendido no capítulo 2). Dê uma olhada nos integrantes das diretorias de organizações sem fins lucrativos. De modo geral, são pessoas nas quais todos estariam interessados em conhecer e fazer parte do seu círculo de amizades.

Quando se está criando uma rede de contatos, é mais importante dar do que receber, como sublinhei no capítulo 2.

Jovens no começo da carreira costumam me perguntar como poderiam ter algo a oferecer a pessoas mais velhas, graduadas e

bem-sucedidas após as conhecerem e desejarem manter o relacionamento. Recomendo que descubram quais são as terceiras dimensões desses indivíduos (se ainda não pesquisou a esse respeito antes de conhecê-los) e se ofereça para auxiliá-los nessa tarefa.

No mínimo, você pode se oferecer como voluntária em um evento de arrecadação de fundos.

Quando conheço quem me impressiona e decido querer passar mais tempo ao lado dessa pessoa e, por fim, contá-la como conhecida, eu me pergunto: “O que posso fazer por ela?” Até mesmo sendo um recém-formado, você deveria adotar essa mentalidade.

Ganhou uma competição mundial de piano?

Fez escaladas solitárias pelo mundo?

Ganhou o primeiro milhão aos 21 anos?

Mesmo se você for tremendamente interessante, contar com uma rede brilhante de amigos e defensores, ajudar um conhecido no seu projeto de terceira dimensão é uma maneira muito boa de fazer algo por ele, uma maneira de dar em vez de receber.

## **Empregue a terceira dimensão para chegar à diretoria**

Existe outro motivo para as mulheres adotarem uma terceira dimensão na vida e persegui-la no caminho até o topo.

Precisamos de mais mulheres nas diretorias e atuando como administradoras de organizações sem fins lucrativos. Juntar-se à diretoria desse tipo de entidade lhe dará as habilidades e experiências necessárias na sala da diretoria. Esse processo envolve mais aconselhar do que botar a mão na massa e orientar de forma consensual. Diretorias de organizações sem fins lucrativos, especialmente das grandes, funcionam como as diretorias das empresas comerciais: contam com comitês, necessitam identificar e assegurar novos curadores, precisam eleger presidentes e indicar diretores executivos.

Toda essa experiência será vantajosa no futuro na hora de conseguir uma posição na diretoria de uma empresa comercial. Você obterá as habilidades e a confiança para buscar uma posição na diretoria da própria empresa. Ou, aliás, de qualquer outra.

E de fato precisamos de mais mulheres nas diretorias das organizações.

No Reino Unido, aproximadamente 12% dos diretores das cem maiores empresas cotadas na Bolsa de Valores são mulheres – e, se excluir os diretores não executivos, o número cai para 6%.<sup>119</sup> Nos Estados Unidos, a representação feminina na diretoria das companhias do índice Standard & Poor's 500 somava 16% em 2011,

segundo análise anual da Bloomberg Rankings.<sup>120</sup>

Na Grã-Bretanha, essa foi a razão para Helena fundar o 30% Club. Ela utiliza o cargo de diretora executiva de um gestor de fundos e, portanto, de grande acionista institucional, para lutar pela mudança. Nas suas palavras:

Percebo que você tem um pouquinho de responsabilidade se conquistou certa posição e depois sabe usá-la com eficácia. A Newton não é a maior empresa do mundo, mas gerimos 50 bilhões de libras. Temos um monte de relacionamentos, de fundos de pensão e clientes, e estou envolvida em atividades mais amplas do nosso setor. E se isso significar que as pessoas virão conversar comigo, então devo estar preparada para isso.<sup>121</sup>

Nem Helena nem eu somos fãs de cotas. Elas foram introduzidas na Noruega e agora o país tem a maior proporção de diretoras de empresa da Europa, assim, à primeira vista, essa ideia parece ser a resposta. Contudo, nenhum dos dados publicados até agora mostraram qualquer melhoria no desempenho das empresas norueguesas. Para os fãs das cotas, elas ajudam a aumentar o número de mulheres qualificadas nas diretorias ao garantir a existência de mais mulheres com experiência. Para mim, cotas levam a indicações *pro forma*. Existe um site listando todas as mulheres indicadas anualmente às diretorias da FTSE 100 e 250, e o genial é o fato de todas elas terem sido nomeadas pelas próprias capacidades e experiências, não porque o presidente tinha de preencher uma cota governamental.<sup>122</sup>

Caso se queira mais mulheres nas diretorias, é útil ter presidentes que apoiem ativamente uma representação maior, e é isso o que Helena e o resto de nós no 30% Club estamos ativamente buscando alcançar. Todavia, isso, em si, não bastará. Também precisamos contar com muito mais mulheres prontas para a diretoria.

Como ficar pronta para a diretoria?

Para começar, leia e siga os conselhos deste livro. E, mais importante, entre para a diretoria de uma entidade sem fins lucrativos – em especial uma cujos integrantes já sejam diretores de empresas comerciais. Assim, você terá experiência útil no corpo diretivo e, também, melhorará seu perfil, o que a auxiliará a ficar pronta para a diretoria.

Outros aspectos da sua terceira dimensão entrarão em ação. Um livro sobre esse tema fala da necessidade de “levar tudo de si para a mesa”, isto é, iniciar relacionamentos com outros indivíduos por



meio da discussão de assuntos não comerciais pode ser de grande valia, e você pode fazer isso treinando na sala da diretoria de uma entidade sem fins lucrativos. Tal conselho produz confiança e facilita a empatia, pois você estará dividindo muito mais de si do que apenas suas visões sobre o tema comercial da vez. Quanto mais interessante você for, mais fácil será conquistar tal meta.<sup>123</sup> Não se esqueça de se armar com assuntos não limitados à família e ao trabalho.

E contar com um incentivo governamental não faz mal, é claro. No Reino Unido, o Davies Report foi publicado em 2011 pedindo às diretorias que se formassem por pelo menos 25% de mulheres até 2015.<sup>124</sup> O relatório pede ao Conselho de Relatórios Financeiros (FRC, na sigla em inglês) que aprimore o Código de Governança Corporativa do país, exigindo das empresas registradas em Bolsa:

o estabelecimento de uma política relativa à diversidade da sala da diretoria, incluindo objetivos mensuráveis para implementá-la, e divulgar um resumo anual da política e do progresso alcançado na conquista de tais objetivos.<sup>125</sup>

Enquanto este livro era redigido, ainda não estava definido se o FRC alteraria o código, embora o Conselho reconheça que a falta de mulheres nas diretorias:

pode enfraquecer a diretoria ao encorajar o “pensamento coletivo” [...] pode demonstrar o fracasso do emprego total do *pool* de talentos [... e pode] enfraquecer [...] a conectividade ou a compreensão dos clientes e mão de obra, oferecendo pouco incentivo à aspiração entre as funcionárias.<sup>126</sup>

Tal incentivo, além da requisição da publicação das metas e do progresso feito na direção de sua conquista é, a meu ver, muito melhor do que cotas, às quais me oponho decididamente. Pessoalmente, não tenho a intenção de fazer parte da diretoria de uma empresa comercial – posso conquistar todas as metas e objetivos da minha vida profissional sem isso, e não gosto das responsabilidades jurídicas e financeiras que acompanham essa indicação. Já tenho um monte delas na minha empresa e em casa.

Porém, sou a favor de ver mais mulheres nas diretorias porque ambas (mulheres e diretorias) lucrarão enormemente com isso.

Falando da União Europeia, a Comissão Europeia lançou a

“Estratégia para Igualdade entre Mulheres e Homens 2010-2015” em setembro de 2010. Como parte dessa estratégia, Viviane Reding, comissária de justiça, vem pedindo a todas as empresas que se comprometam a possuir ao menos 30% de integrantes femininas nas diretorias até 2015, e 40% até 2020.<sup>127</sup>

Nos Estados Unidos, acho necessária a existência de um clube exclusivo dos 30%.

Quem sabe alguém lendo este livro abra um?

E por que não existem iniciativas do governo norte-americano nesse sentido?

Um estudo da Corporate Women Directors International mostra que os Estados Unidos ficam atrás de países como Bulgária, Letônia e África do Sul nas estatísticas sobre a representação feminina na diretoria. O único raio de luz vem do fato de algumas corporações (tais como American Express, Cisco, Deloitte, Morgan Stanley e Intel) estarem testando iniciativas para dar às mulheres de alto desempenho as habilidades e o apoio para assumir posições de liderança.<sup>128</sup>

A professora Susan Vinnicombe da Cranfield School of Management se especializou em pesquisar a diversidade nas diretorias. Todos os anos, sua unidade publica um relatório acerca do número de mulheres no alto escalão das cem principais empresas britânicas. A professora tem informado alguma melhora, mas não muita. Isso pode terminar sendo um assunto em si. Se a situação não melhorar nos dois lados do Atlântico, podemos terminar com as cotas levando mulheres a ser indicadas somente para fazer número, não por mérito. Ou seja, poderemos ter mulheres de baixa capacidade no cargo, o que não ajudará nem a mudar o comportamento feminino nem a oferecer os exemplos corretos.

A maioria dos acionistas não está nem aí se a companhia na qual investiram indicará um homem, uma mulher ou um marciano como próximo diretor não executivo. Eles desejam que o não executivo agregue valor em termos de monitoramento do desempenho empresarial, estratégia e risco em nome dos acionistas, e ajude os diretores executivos a conquistar o maior lucro possível sobre o capital empregado. Assim, se você for uma mulher desejando integrar a diretoria, acumule experiência em monitoramento do desempenho, estratégia e risco, e fazer isso no emprego fixo e no conselho diretor de uma organização sem fins lucrativos é uma ótima ideia.

Obteremos um número crescente de mulheres na diretoria, não apenas de iniciativas suplementares, mas também daquelas se prendendo à carreira e acumulando experiência valiosa, como fez a falecida e muito admirada dama Hilary Cropper. Hilary foi diretora

da Xansa, grupo de informática nascido como uma empresa apenas de mulheres. Ela também era uma grande defensora de oportunidades iguais para homens e mulheres e chegou ao topo por mérito próprio. E assim outras pessoas também vencerão.

Como disse o belo folheto de 16 páginas *Diretorias brilhantes para um futuro brilhante*, publicado, em 2004, pelo Departamento do Comércio e Indústria britânico:

Você começou uma longa jornada. Talvez não seja recrutada imediatamente, mas não desista. Continue acumulando a capacitação que um dia poderá colocá-la na sala da diretoria a qual pertence.<sup>129</sup>

### **Como acrescentar uma terceira dimensão à sua vida**

Pode ser difícil agregar uma terceira dimensão à sua vida. É ainda mais complicado em um estágio bastante inicial da carreira.

Eis algumas dicas para começar.

#### *Não se destaque por algo desconhecido*

Todos deveriam saber um pouquinho de um monte de coisas. Todas nós deveríamos saber algo sobre as áreas de arte, música e literatura. Todas nós deveríamos ter uma compressão geral da história e da política.

Todos nós deveríamos estar a par da atualidade. Os noticiários são muitos úteis para mim, principalmente quando estou sem tempo. No mínimo, toda semana eu leio o seguinte:

- As páginas de resumo da *Economist* (“The Week in Business” e “The Week in Politics”);
- A sinopse semanal da revista *Spectator*;
- A primeira página do site da BBC (missão que tento cumprir diariamente).

#### *Inspire as pessoas e as faça ter entusiasmo*

Contudo, mesmo presumindo que você tenha leituras razoáveis, ainda necessita ter uma terceira dimensão específica para distinguir sua vida da do resto das pessoas. Idealmente, deveria ser um assunto no qual tenha interesse genuíno, além de ser bom para sua carreira.

Enquanto era entrevistada por Oprah Winfrey em 2009, Maya

Angelou declarou: “As pessoas esquecerão o que você disse, elas esquecerão o que fez, mas nunca esquecerão como as fez sentir.”<sup>130</sup>

Um bom ponto inicial é formular uma lista de controle antes de selecionar com o que gastará seu tempo valioso longe do trabalho e da vida doméstica. Esta aqui é a minha.

- Estou apaixonada pelo tema? (Destacar-se envolve não apenas saber falar, de forma competente, sobre um novo interesse, também depende de conseguir gerar empolgação, interesse autêntico, vitalidade e confiança a respeito. Tudo isso irá transparecer quando você comentar sobre sua nova aventura.)
- O tema se encaixa bem com o emprego fixo? (Por exemplo, eu pensaria bastante antes de me oferecer como voluntária para a Anistia Internacional se trabalhasse em um fabricante de armas.)
- Existe a chance de agregar valor genuíno à organização?
- A terceira dimensão oferecerá o perfil público correto (veja o capítulo 9)?

Em 2010, eu conferi minha lista de controle com a organização Tomorrow's People, que trabalha com desempregados a longo prazo. Eu me sinto apaixonada em relação à exclusão social, em elevar as aspirações das pessoas (das mulheres em especial) e aumentar sua confiança para conseguirem encontrar um emprego e contribuir positivamente para a economia. “Emprego” era um setor que casava bem com meu emprego fixo; assim, durante o primeiro ano, fui voluntária uma tarde por quinzena em um centro de orientação no sul de Londres, agregando (espero eu) valor genuíno.

Abri meu caminho de voluntária ao comitê de desenvolvimento e, por fim, ao conselho de administração, o qual, por sua vez, me fez conhecer vários dos fundadores corporativos da organização e, dessa forma, consegui formar meu perfil.

Doei muito tempo e até, posteriormente, dinheiro à organização, e também trouxe meus contatos, mas eu seria a primeira a lhes agradecer pelo apoio que meu envolvimento com a Tomorrow's People deu à minha carreira. Como encontrei a Tomorrow's People?

Perguntei a uma pessoa que conheço e respeito sobre onde deveria oferecer meu tempo e energia, e disse que meu interesse geral era trabalhar com organizações de caridade no Reino Unido (existe o mesmo número de causas merecedoras no exterior, porém, eu começaria em casa) e com exclusão social, em vez de áreas médicas.

Recomendo com veemência buscar uma terceira dimensão da

mesma forma que se procura um emprego novo – ou até mesmo um namorado.

Peça sugestões aos amigos sobre atividades das quais você poderia gostar.

### *Veja o todo*

Quando encontrar alguma atividade, pense em como ela casa com a visão geral de, por exemplo:

- Importância cultural nacional;
- Significado ambiental ou;
- A arena internacional.

Sempre existe um panorama maior. Descubra qual é a implicação maior do seu interesse e quais são os grandes protagonistas, tanto organizações quanto indivíduos.

Quero dar um exemplo.

Você tem interesse em arte?

Sabe quais trabalhos artísticos sofrem ameaça de produtos de exportação, por que e o que será feito para salvá-los?

Sabe o que será leiloadado e por qual preço?

Saber as respostas a essas perguntas pode torná-la muito interessante.

Existem incontáveis organizações artísticas para as quais você pode se voluntariar. Examine o conselho diretor de todas as grandes instituições de arte – a maioria das pessoas bem-sucedidas e influentes tem interesse por arte e cultura. O Museu de Arte Moderna de Nova York, por exemplo, conta com não menos do que três Rockefellers no conselho. No Reino Unido, entre os conselheiros da Tate Gallery estão Elisabeth Murdoch e Lionel Barber, o editor do *Financial Times*.

O quadro geral é sempre útil.

No começo da carreira, se você se concentrar em ser interessante e se mostrar interessada, as oportunidades surgirão, seja para servir nas áreas do esporte, ecologia, educação, saúde, seja para muitas outras organizações e arenas. Comece oferecendo seu tempo e sua capacidade organizacional – ninguém espera que uma jovem tenha um monte de dinheiro. Contribuir com seu capital humano – suas capacitações – terá a mesma importância. Todas as entidades de caridade e sem fins lucrativos precisam de conhecimentos financeiros, jurídicos, de recursos humanos. Tenha certeza de que sua capacidade e experiência, caso tenha investido o capital humano, serão bem-vindas.

Colaborar com o capital social será igualmente valioso. Muito antes de conseguir passar qualquer cheque de valor significativo, é possível convidar pessoas detentoras dessa capacidade para um evento de arrecadação de fundos.

Uma das coisas mais úteis a ser feita, até mesmo em um estágio relativamente inicial da carreira, é se voluntariar para ajudar na gestão de uma escola. Até mesmo uma pequena escola primária terá problemas administrativos, questões ligadas à distribuição de recursos, de personalidade etc. Essa experiência providenciará um treinamento valioso para o futuro e, enquanto isso, você investirá seus recursos em uma escola que precisa deles.

Este capítulo girou em torno de fazer trabalho voluntário para favorecer sua carreira.

Talvez você considere isso uma atividade mercenária.

Certamente, a maioria dos voluntários age assim pelo bem da organização a que servem e das pessoas beneficiadas por ela.

É claro que sim.

Entretanto, elas pensaram cuidadosamente sobre como e a quem doar seu tempo e sua energia para apoiar sua carreira e vice-versa.

O trabalho de Helena Morrissey com a Real Academia e o patrocínio ofertado por sua empresa lhe permitem entreter os clientes da Newton em eventos aos quais normalmente nunca teriam acesso. Assim, sua iniciativa funciona a favor da RA e do empregador.

Encontrar uma terceira dimensão para beneficiar você de alguma forma, sua carreira, empresa ou família, ao mesmo tempo em que lhe possibilite oferecer capacidades, cria um círculo virtuoso no qual todos saem lucrando.

Eu expliquei como criar uma terceira dimensão na sua vida ajudará você a se tornar mais interessante, a desenvolver ainda mais sua rede de contatos e, finalmente, auxiliará a conquistar qualificações e experiência que também beneficiarão sua carreira. Todavia, se realmente desejar auxiliar os menos afortunados do que você, leia este livro e concentre-se na sua carreira – e me refiro a todos os aspectos dele, não apenas às áreas de caridade.

Por quê?

Porque a melhor maneira de ajudar os pobres é fazer de tudo para não virar um deles.

### **Em começo de carreira**

*Como pensar estrategicamente sobre formas de criar uma terceira dimensão*

Escreva os elementos do seu interesse em todos os tipos de áreas: esportes, pesquisa médica, questões sociais. Eles são terceiras dimensões potenciais.

Agora, escolha uma e pesquise as entidades envolvidas com ela.

Elas têm presença local e nacional?

Ainda que a resposta seja não, ofereça seu tempo livre e o trate como um compromisso feito escovar os dentes ou ir à academia.

Pretende ajudar a educação da sua comunidade?

Pense em participar da administração da escola. No Reino Unido, veja o site dedicado ao tema em <http://www.sgoss.org.uk/home>.

### **No meio da carreira**

*Analise todas as atividades de terceira dimensão com as quais está envolvida*

Se não estiver envolvida com nenhuma, veja a lição de casa citada acima.

Você tem mais do que duas?

Se for esse o caso, é necessário priorizar. Analise todas as suas metas e prioridades pessoais e compare as atividades da terceira dimensão com elas. Idealmente, você deveria, no máximo, ter três:

- Uma na qual invista bastante tempo, sua terceira dimensão “principal”;
- Uma na qual invista algum tempo;
- Uma na qual praticamente não invista tempo.

Qualquer coisa além disso será difícil de administrar, e certamente você estará executando atividades demais.

### **A menos de dez anos da aposentadoria**

Se tivesse dinheiro suficiente para se aposentar, com qual atividade da terceira dimensão gostaria de gastar mais tempo?

Existem cargos voluntários ou de meio expediente nessa área?

Você precisa ter alguma qualificação ou experiência especial para conseguir tais postos? (Por exemplo, caso queira trabalhar com crianças no Reino Unido, é necessário obter autorização especial.) Agora é hora de pensar em obtê-las.

115 Royal Academy Schools Annual Dinner and Auction 2011. 9 de março de 2011. Site Reported on the Royal Academy. <<http://www.royalacademy.org.uk>>.

116 “More women makes business sense.” Reportagem do *Financial Times*. 7 de dezembro de 2010. YouTube.

117 MARCUS, Charles M. “Eight ways to stand out from the crowd.” Site Self Growth. <<http://www.selfgrowth.com>>.

118 LEONARD, Sue. “Stand out from the crowd.” 13 de setembro de 2009. *Sunday Times*.

119 VINNICOMBE, Susan; SEALY, Ruth; GRAHAM, Jacey; DOLDOR, Elena. 2010. *The Female FTSE Board Report. Opening up the Appointment Process*. Bedford: Cranfield University School of Management.

120 GREEN, Jeff. “Women lose out on US boards as Europeans get quota help.” 16 de junho de 2011. Site Bloomberg News. <<http://www.bloomberg.com/news>>.

121 OWEN, Vicki. “Funds boss steps up a challenge to put more women in the boardroom.” 20 de fevereiro de 2011. Site Financial Mail Women’s Forum. <<http://www.fmwf.com>>.

122 Site Board Watch. <<http://www.boardsforum.co.uk/boardwatch.html>>.

123 THOMSON, Peninah; GRAHAM, Jacey; LLOYD, Tom. 2008. *A Woman’s Place is in the Boardroom*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, p. 58.

124 DAVIES, Lord. *Women on Boards*. 24 de fevereiro de 2011. Londres: Department for Business Innovation and Skills.

125 Ibidem, p. 4.

126 *Consultation Document: Gender Diversity on Boards*. Maio de 2011. Londres: Financial Reporting Council, p. 3.

127 Ibidem, p. 4.

128 HEWLETT, Sylvia Ann. “Women on boards: America is falling behind.” 4 de maio de 2011. Site Bloomberg News. <<http://www.bloomberg.com/news>>.

129 Women and Equality Unit. *Brighter Boards for a Brighter Future*. 2004. Londres: Department of Trade and Industry.



130 “Maya Angelou on Oprah.” 14 de agosto de 2009. Blog Dr. Kashonia’s. <<http://www.kashonia.com>>.

## CAPÍTULO 9

# Divulgando a si mesma

**T**oda mulher deveria gastar 5% do seu tempo fazendo seu próprio trabalho de relações públicas (RP).

“Durante a maior parte da História, o ‘anônimo’ era uma mulher”, afirmou Virginia Woolf.

Está na hora de mudar isso.

Esse conceito não será divertido para quem não gosta de se autopromover. Afinal, todas nós podemos citar homens que parecem passar 55% do tempo se divulgando e não queremos ser identificadas com eles.

Por que fazer seu próprio trabalho de RP é tão importante?

Segundo uma pesquisa conduzida em 2009:

Existe uma crença profundamente arraigada entre as mulheres segundo a qual, se forem boas no trabalho, serão promovidas, reconhecidas e recompensadas [...] [entretanto] assumir papéis de liderança [...] requer mais do que fazer as coisas certas.<sup>131</sup>

Não basta apenas ser boa no seu trabalho – é necessário certificar-se de que as pessoas saibam disso. As mulheres costumam ignorar esse aspecto porque acreditam que a autopromoção é inadequada. Kelly Watson, consultora de marketing norte-americana, classifica essas crenças prejudiciais em quatro categorias. Veja se por acaso você se identifica com alguma delas.

- O Mito da Cadela (“Autopromoção me fará parecer

arrogante”);

- O Mito da Princesa (“Se eu for boa o bastante, as pessoas ficarão sabendo”);
- O Mito dos Amigos e da Família (“Os outros deveriam falar das minhas conquistas, não eu”);
- O Mito da Mártir (“Não dá para controlar o que os outros pensam”).<sup>132</sup>

Com qual(is) mito(s) você concorda?

Quando convidaram a Melanie Healey, presidente da divisão América do Norte da Procter & Gamble, a aconselhar mulheres jovens, ela disse:

[na] P&G, costumamos nos referir a um modelo chamado PIE: foco na Performance (produzir os melhores resultados possíveis); Imagem (formar imagem forte e sustentável, com reputação e credibilidade, incluindo uma forte integridade) e Exposição (garantindo obter a exposição necessária para avançar ao próximo nível).<sup>133</sup>

Veja bem, duas dessas três áreas dizem respeito a uma RP eficaz: criar a imagem certa e obter a exposição correta.

Assim, comece anotando uma lista de coisas com as quais deseja estar associada e ser por elas conhecida.

Desempenho excelente, sem dúvida. Mas o que mais?

Apoio?

Generosidade?

Ser uma especialista em determinada área?

Ter conexões excelentes?

No geral, qual mensagem deseja projetar acerca de si mesma?

Com a mensagem aprimorada, é necessário comunicá-la. Em uma campanha de RP bem pensada, os canais de distribuição da mensagem são tão importantes quanto a mensagem em si.

## **Certifique-se de que a internet pode funcionar a seu favor, não contra**

Na segunda década do século XXI, a internet é um poderoso canal de distribuição da informação.

O que as pessoas podem descobrir a seu respeito na internet?

As mulheres jovens (e as mais velhas!) lendo este livro podem ter Facebook, LinkedIn, Twitter e outras páginas de rede social.

Serão essas páginas, e tudo nelas, coerentes com a mensagem com a qual desejariam ser retratadas?

Seus perfis incluem fotografias ou comentários que poderiam denegrir a imagem em desenvolvimento?

Eu acho espantoso que jovens na faculdade, competindo no mercado de trabalho e precisando garantir os raros estágios disponíveis, costumem – deliberadamente – publicar fotografias de si mesmos na internet em vários estágios de nudez e embriaguez.

E nem venha me falar no que algumas pessoas tuítam!

### *LinkedIn*

Certifique-se de que o seu perfil no LinkedIn esteja atualizado e represente claramente as características que gostaria de passar a potenciais empregadores. Lembre-se: o LinkedIn é seu currículo digital – o balanço patrimonial pessoal para a internet.

Liste todos os empregos, principais conquistas, prêmios e características que a diferenciem.

Você fala quatro idiomas?

Escreve um blog acompanhado por milhares de pessoas?

Bem, o LinkedIn oferece espaço para promover esse aspecto (recorda-se da “terceira dimensão” mencionada anteriormente?). Quando possível, peça a clientes e ex-colegas que escrevam recomendações. Em uma época cada vez mais dominada pela internet, o perfil on-line é tão importante quanto qualquer ação de RP.

### *Alertas do Google*

Para manter-se em dia com seu perfil on-line, estabeleça um alerta do Google para si mesma. Se publicarem uma foto inapropriada sua, peça a remoção. Se escreverem algo inverídico e prejudicial, busque a correção ou retirada do texto. Há um limite para o que pode ser controlado, principalmente conforme você se torna mais conhecida e com o nome firmado na carreira.

Lembro-me da primeira vez em que publicaram algo muito desagradável sobre a sra. Moneypenny na internet. Tive de me acostumar aos comentários agressivos publicados ao fim de artigos contendo opiniões fortes, mas reportagens desagradáveis sobre mim em particular representavam uma novidade total. Procurei orientação, e disseram-me para não perder tempo tentando esclarecer os mal-entendidos, caso não fosse difamatório. Em vez disso, dispus-me a garantir o aumento da cobertura positiva da sra. Moneypenny, para ter um equilíbrio melhor.

**O canal mais importante para passar a sua mensagem é... você**  
Você pode julgar ser coisa de menina começar a falar em RP com algumas observações acerca da aparência, mas ela é tão importante quanto criar um perfil on-line. Trocando o que antes me referi como “capital erótico”, termo cunhado pela acadêmica Catherine Hakim, ele vai muito além da atração sexual para incluir:

encanto e habilidades sociais, aptidão física e vivacidade [...] habilidades de apresentar a si mesma, tais como pintar o rosto, cortes de cabelo, roupas e todas as outras formas de arte do embelezamento pessoal.<sup>134</sup>

Penso mais em Michelle Obama do que Jordan ou Pamela Anderson.

Observe os homens ambiciosos e bem-sucedidos – eles nunca vão conseguir um emprego somente por serem incrivelmente bonitos ou atraentes, mas, de forma consciente ou inconsciente, nunca perdem uma chance de progresso por estarem mal-apresentados. Ao se certificarem de estarem produzidos e apresentados adequadamente, a questão da aparência não mais é um impedimento.

É um absurdo exigir que as mulheres eliminem a aparência como um fator no progresso da vida profissional porque não existe um “uniforme” padrão, tais como cabelo curto, camisa e gravata. Porém, tenha em mente que a maioria das pessoas forma uma imagem sobre o interlocutor nos primeiros trinta segundos. Sua aparência, forma de falar e se envolver com os outros são fatores críticos para o progresso.

### *Vista-se para o sucesso*

Uma vez fui procurada por uma jovem mulher em uma prestadora de serviços profissionais que aspirava ser elevada à condição de sócia. Apesar de trabalhar com afinco, fazer um esforço especial e já ter adotado todas as sugestões dos capítulos anteriores deste livro, ela não fora selecionada para a promoção. A jovem se sentou diante de mim, lamentou seu destino e perguntou o que poderia ter feito de forma diferente.

Sugeri que talvez um diferencial fosse se vestir como uma das sócias da firma. Pedi uma descrição das sócias existentes.

Perguntei quantas delas exibiam tantas fendas quanto ela?

E quantas delas usavam cores inadequadamente brilhantes como as dela no dia do nosso encontro?

Nunca devemos nos esquecer: as roupas são importantes.

Minha colega do *Financial Times* Vanessa Friedman escreveu uma reportagem no ano passado sobre a importância do visual para as mulheres na política. Sem dúvida, a aparência é importante para toda mulher ambiciosa – quer suas aspirações sejam na política, comércio ou em organizações sem fins lucrativos. Segundo escreveu Vanessa:

antes de qualquer discurso ser ouvido; antes de se decidir quem venceu ou perdeu um debate; antes de os votos serem escolhidos, julgamentos são tomados. Julgamentos baseados, principalmente, em hipóteses sobre a aparência da pessoa – começando pelos trajes escolhidos.<sup>135</sup>

A afirmativa é verdadeira tanto para homens quanto para mulheres.

Ponha em ordem seu guarda-roupa – incluindo sapatos com os quais seja possível andar.

Encontre modelos a serem seguidos.

O que elas vestem?

Estou escrevendo isto ao lado de um exemplar do *Financial Times* com uma fotografia de Christine Lagarde, diretora do Fundo Monetário Internacional, com quem já me encontrei algumas vezes. Ela veste um conjunto azul-marinho, blusa creme e joias discretas com diamantes – ela parece elegante e profissional.

Talvez você prefira roupas amalucadas, e até mesmo as veja como uma oportunidade de manifestar sua individualidade, mas sugiro que desde uma idade bastante jovem devemos nos vestir como se esperássemos chegar ao topo.

Comprei meu primeiro lenço da Hermès aos 26 anos. Segundo minhas observações, as mulheres que me influenciavam tinham lenços da Hermès. (Desde então, acumulei muitos mais. Tenho até um livro, publicado pela empresa e dado nas lojas a quem o solicita, intitulado *How to Wear Your Hermès Scarf*, o qual recomendo às mulheres ambiciosas!)

Minha melhor atitude foi pedir ajuda. Fui a uma loja de roupas de que gostava, pois eram clássicas e formais, e pedi que me ajudassem. Tal medida me poupou tempo (a atendente trouxe um monte de roupas para eu provar em um cômodo, coisa que fiz no fim de um dia de trabalho) e dinheiro (ao não comprar um artigo errado). Agora, vou regularmente com uma amiga ou duas, passar uma hora ou mais na loja, à noite, com uma assistente de compras.

Pense no seu guarda-roupa como um investimento importante

na carreira, pois o investimento na sua imagem pode superar em muito os custos.

### *Use o corte de cabelo certo*

Caso você considere um passo para trás incentivar mulheres ambiciosas a se preocuparem com o que vestem, talvez não vá gostar do próximo conselho.

O cabelo também é importante.

Em 2001, Hillary Rodham Clinton foi oradora da tricentésima turma de formandos da Universidade de Yale. Trajando um conjunto azul-marinho, ela ficou diante de uma plateia de quase 20 mil pessoas e falou sobre serviço público, questões ligadas às crianças e à crise global da Aids.

Porém, qual foi o trecho mais citado do discurso?

Do que as pessoas se lembram?

Em um tom de grande seriedade, a então senadora e ex-primeira-dama lhes disse:

a coisa mais importante a dizer hoje é que o cabelo é importante. Trata-se de uma lição de vida não ensinada pela minha família. Wellesley [College] e a Faculdade de Direito de Yale [também fracassaram] ao ensiná-la. Seu cabelo mandará uma mensagem significativa para as pessoas ao redor [...] Preste atenção ao seu cabelo, pois todo mundo fará isso.<sup>136</sup>

A vida não se resume ao cabelo, mas é um bom lugar para começar a definir como você deseja se apresentar.

Para os homens é muito fácil, não é?

Alguns deles podem se preocupar em sofrer de deficiência folicular, mas manter o que restou do cabelo está longe de ser uma imposição. Nós, mulheres, temos de nos preocupar com o corte, a cor, o estilo, principalmente aquelas que aparecem em público.

Segundo fontes bem informadas, a falecida Diana, princesa de Gales, via o cabeleireiro toda manhã. Aparentemente quem faz o mesmo é Anna Wintour, editora-chefe da *Vogue* norte-americana.

É claro, mulheres no começo da carreira não conseguem pagar por isso. Porém, podem avaliar qual corte e cor usar, para facilitar a manutenção. Talvez investir em uma escova progressiva, se tiver cabelo crespo, seja preferível a um vestido novo. Se você tiver o tipo de cabelo que parece muito melhor quando é secado por outra pessoa, adote essa tática antes de todos os eventos importantes, se for possível.

Eu costumava lamentar o tempo gasto no cabeleireiro, mas isso me deixa muito mais confiante – e eles têm tomadas elétricas por todo o salão, assim consigo continuar trabalhando. Minha verdadeira dica para poupar tempo é fazer o cabeleireiro vir até você – porém esse é um luxo somente acessível a poucas de nós. Uma sugestão mais econômica é sempre carregar uma escova de cabelo. Antes das apresentações (e até mesmo antes de entrar na reunião matinal), dê uma passadinha no banheiro e ajeite o cabelo. Isso faz uma diferença enorme na forma como as pessoas a percebem.

A solução final pode ser namorar um cabeleireiro – como faz Julia Gillard, a primeira-ministra da Austrália. Ou fazer a filha se casar com um. Recentemente conheci a sogra de Frédéric Fekkai, o guru das madeixas.

Na hora, perguntei se, quando a filha levou Frédéric em casa pela primeira vez, a sogra calculou o valor líquido de vinte anos de cabeleireiro gratuito e reservou a data na igreja.

Pois eu teria feito isso!

### *Não descuide dos cuidados essenciais diários*

Vanessa Friedman incluiu os comentários de Hillary Clinton sobre cabelo na reportagem e, também, esta observação:

Vejam os. Antes de disputar a presidência do Brasil, Dilma Rousseff cuidou dos dentes e dos olhos, clareou o cabelo e contratou o estilista Alexandre Herchcovitch como consultor e, durante a eleição, ninguém nem piscava, de tão importante que era seu visual.

Sim, unhas, sobrancelhas, qualquer pelo facial – é preciso dar um jeito nisso tudo. Eu enxergo tais cuidados como um investimento necessário para uma carreira bem-sucedida.

Eis minha recomendação de artigos absolutamente essenciais para o dia a dia que toda mulher ambiciosa deve trazer na bolsa para se manter perpetuamente renovada como se fosse o começo do dia:

- Corretivo;
- Meia-calça reserva;
- Batom;
- Escova de cabelo.



Não perca o foco da mensagem que está tentando passar acerca de si mesma (no mundo real e no virtual) e certifique-se de ter o visual necessário.

E agora?

### **Seja visível para as pessoas certas**

É por isso que as lições do capítulo 2 são tão importantes.

Uma diretora, no relatório da Catalyst nos Estados Unidos, fez o seguinte comentário sobre mulheres no conselho administrativo:

apresente-se em um ambiente no qual as pessoas possam vê-la em ação [...] eles a considerarão uma candidata e a considerarão mais rapidamente do que se batesse à porta de alguma pessoa e desse seu currículo.

Tais redes de contatos estratégicos costumam ser amplas (inclusive contatos razoavelmente distantes indicando mulheres para vagas no conselho), profissionais e baseadas na comunidade. Outra diretora considerou que mesmo com o crescimento das empresas de recrutamento de executivos, a maioria dos novos membros do conselho diretor ainda é indicada por meio de redes internas.<sup>137</sup>

### *Torne-se uma inovadora*

Faça duas perguntas decisivas a si mesma.

Você vai aos lugares onde estão as pessoas certas?

É convidada para esses lugares?

Se a resposta for não, uma sugestão é se tornar uma líder de pensamento. Não importa se está em uma etapa inicial da carreira, é possível se tornar uma especialista em um assunto relevante ligado à vida profissional e fazer que todos fiquem sabendo disso. Não estou falando em incomodar as pessoas em banquetes, mas talvez em criar um blog ou escrever artigos para as publicações do setor.

Quando entrei na empresa da qual sou dona hoje, 12 anos atrás, eu me perguntava como conseguiria ser vista como uma inovadora em meu campo. Encontrei uma revista setorial especializada na área e me propus o desafio de ver se me dariam uma coluna. No fim das contas, terminaram dando – revistas setoriais são famosas por terem pouco dinheiro e eu me ofereci para ser colunista de graça. Eu já possuía experiência (escrevia a coluna da sra. Moneypenny há dois

anos naquela época) para provar que eu daria conta. Além disso, fiz uma série de testes para mostrar que não usaria a coluna simplesmente como uma oportunidade para destacar minha empresa.

No ano seguinte, escrevi mensalmente a respeito dos assuntos pelos quais estava tentando ficar conhecida.

Uma década depois, não sei se me daria a esse trabalho.

Hoje em dia, teria simplesmente criado um site, publicado um comentário semanal nele e enchido o resto do site com links para outros artigos relevantes e notícias disponíveis na internet. O importante é criar um conjunto de provas escritas, acessível por meio de outras fontes relevantes que a estabeleçam como uma autoridade na área escolhida. A seguir, você pode ser convidada a falar em conferências ou contribuir com outra publicação.

Eu a incentivo a refletir com muita seriedade em ser uma líder de pensamento e avaliar a melhor forma de conquistar a meta. Caso esteja em uma etapa inicial da vida profissional, eu a encorajaria a estudar em meio período e publicar estudos durante esse processo. Como parte de minha jornada de autopromoção, eu estudei meio período para o doutorado (fora dos Estados Unidos é muito comum os doutores serem premiados pela pesquisa em vez de possuírem um componente de sala de aula, como um programa acadêmico em tempo integral) e assim dispunha dos recursos da universidade e de um monte de coautores potenciais com quem trabalhar.

Apresentei minhas descobertas em conferências científicas (é muito fácil encontrá-las e fazer parte da programação). Em 2008, entrei para a Academy of Management e tive um estudo aceito.

Participar de conferências me deu a oportunidade de conhecer muita gente interessante e relevante – até mesmo no saguão de embarque no aeroporto de Heathrow, onde me vi sentada perto de uma famosa personalidade do rádio e da televisão. Eu havia participado do seu programa no começo daquele ano e tive uma longa e agradável conversa com ele.

Depois, a bordo do avião, fiquei ao lado de um roteirista indicado ao Oscar. Infelizmente, suas primeiras palavras comigo serviram para explicar que levantaria a tela de privacidade.

Qual é a etiqueta para as telas de privacidade?

Será que se deve perguntar à pessoa ao lado se está tudo bem em usá-la?

E o que fazer se elas não aceitarem?

E se for casada com esse alguém?

Contudo, a tela subiu e fiquei sentada me perguntando se estava com algum odor corporal (ou, para piorar, halitose) ou se, talvez, não estivesse com uma cara suficientemente glamorosa ou

intelectual – é improvável, eu sei, mas nunca podemos descartar essas hipóteses.

Eu examinei minha leitura de bordo:

- *Financial Times*;
- *The Economist*;
- *Air Law*, de Jeremy Pratt;
- *The PowerBook*, de Jeanette Winterson.

A seleção diz alguma coisa sobre fazer sua própria divulgação – quando for ler livros em lugares públicos, certifique-se de ser um material que a posicione corretamente (veja o capítulo 7 para se lembrar por que sempre trago comigo um exemplo do *Financial Times*).

Nunca se sabe em quem se vai esbarrar.

### *Assuma as rédeas da sua divulgação no escritório*

Este assunto deve ser abordado quer você esteja ou não sendo bem gerenciada.

O que não significa copiar seu chefe em todos os e-mails para mostrar como está trabalhando com afinco. Porém, eu incentivaria as pessoas dando os primeiros passos na carreira a marcar reuniões mensais com seus superiores. Não posicione o evento como uma oportunidade para “exibição” – ao contrário, encare como análises regulares de orientação. Ou seja, você ficará cara a cara com o gerente de linha mensalmente, permitindo-lhe repassar as coisas que gostou de ter conquistado nas quatro semanas anteriores.

Nós todos somos pessoas ocupadas e, se você não for cuidadosa, o chefe talvez não enxergue todas as suas conquistas.

Caso ele aparente ser muito agressivo, observe o comportamento masculino!

Em um estudo de 2011 com mais de cem mulheres em cargos elevados em serviços financeiros, muitas disseram sentir os homens mais preparados para a alta direção.

Chefes mulheres deram exemplos de subordinados diretos que arrumavam qualquer desculpa para entrar em suas salas e serem vistos. Em contraste, elas falam em orientar as funcionárias a serem mais visíveis na organização.<sup>138</sup>

Consultores de comunicação da Steven Pearce Associates sugerem que, quando você se apresentar para uma tarefa, sempre deve ter alguns estudos de caso preparados, demonstrando quais são suas credenciais, dizendo algo como “fiz isso, aquilo e agreguei

um valor muito específico ao longo do caminho”.

Recomendo a elaboração de um estudo de caso após o término bem-sucedido de cada tarefa. Após um ano, quando pensar em trocar de departamento ou empresa, irá se lembrar especificamente dos atos que agregaram valor à empreitada. Também procure oportunidades internas para mudar de departamento, ainda mais se estiver trabalhando em uma empresa grande, para formar seu perfil dentro dela, além de aproveitar a chance de ganhar experiência.

Não se limite ao “emprego fixo” – participe de eventos, projetos de marketing, recrutamento e investimentos na comunidade, responsabilidade social corporativa ou iniciativas voluntárias. Aproveite todas as oportunidades oferecidas, não importa se, a princípio, parecerem pequenas, ou se julgar incapaz de levá-las a cabo.<sup>139</sup>

### *Mantenha as pessoas essenciais a par de suas conquistas*

Outro elemento-chave de qualquer campanha de RP é o *release*.

Não estou sugerindo o envio de comunicados à imprensa sobre si mesma, mas eu recomendo escrever uma vez por ano às pessoas que talvez queiram ficar inteiradas do seu progresso.

Tal prospecto é particularmente verdadeiro para as pessoas que talvez precisem lhe servir de referência no futuro. Nada é mais chato para o orientador da sua faculdade do que receber o pedido de referenciar um aluno formado há vários anos e não ter a menor ideia acerca do que o estudante andou fazendo nesse meio tempo.

A melhor prática das pessoas ambiciosas é selecionar uma pessoa de cada fase da vida antes de tocar o barco e permanecer em contato com elas para sempre.

Assim, quando você deixar a faculdade, geralmente o contato será o orientador ou um professor que a conheça bem. Pode ser seu chefe ou alguém com quem trabalhou de perto, em todos os empregos. Em janeiro de todo ano, escreva uma carta (ou e-mail) a todos eles contando como foi seu último ano profissionalmente – e até mesmo pessoalmente, caso tenha vivenciado um grande episódio (casou-se, teve um filho).

Explique à pessoa selecionada ao fim de cada fase da vida por que gostaria de manter o contato: “Importa-se de eu ficar em contato caso um dia precisar de uma referência?”

O investimento regular (anual está bom, uma frequência maior pode dar a impressão de perseguição) nas redes de referência é uma parte importante do processo de divulgar a si mesma. Caso necessite de referências em determinada conjuntura da vida e há muito tempo não envia a atualização anual, quando for escrever

perguntando se aceitam lhe fazer uma referência, acrescentando algumas linhas contando as últimas novidades e explique por que está se candidatando àquela posição em particular.

Também existem as redes de informação naturais às quais você tem acesso: sua turma no ensino médio, na faculdade, na escola de negócios.

Está em contato com todos eles?

O que nos leva de volta ao mundo do Facebook, pois a internet é uma ferramenta muito importante na hora de manter contatos.

Todos os fóruns organizados por suas antigas escolas estão atualizados com suas atividades recentes?

Por fim, não se esqueça de fortalecer e valorizar, para sua própria campanha de RP, a marca das suas escolas e faculdade(s). Lá no capítulo 1 defendi ser necessário dar suporte a essas marcas para investir no balanço patrimonial que é o seu próprio currículo. Elas também são oportunidades importantes para manter redes de contatos e fazer a sua divulgação.

### *Não vista a carapuça*

É verdade que neste mundo de julgamentos assimétricos (ele é “fofo”, ela é “gorda”; ele é “meio mulherengo”, ela é “galinha”, etc.), as mulheres que se apresentam de forma proativa podem receber rótulos severos.

Não seja vítima do famoso “dilema” segundo o qual as mulheres tentam com força excessiva e são valentonas ou são acanhadas demais e não deixam claro o desejo de participar do jogo.<sup>140</sup>

Daisy Goodwin, produtora de televisão e romancista, lamentou esse problema.

As mulheres em cargo de chefia são caracterizadas por adjetivos pejorativos como ‘cretina’, ‘passiva-agressiva’, ‘teimosa’, ‘hormonal’, ‘exigente’ e, o pior de todos, ‘louca’ – palavras que nunca, nunca, são aplicadas aos homens [...] As mulheres são ‘mandonas’, enquanto os homens são ‘o chefe’ [...] A paixão, encarada como visionária nos homens, ainda é muito vista como histeria nas mulheres.<sup>141</sup>

Meu objetivo neste capítulo foi o de incutir em você a importância de fazer sua própria divulgação. Embora a autopromoção seja estranha a muitas mulheres, é essencial para auxiliar na carreira.

O bom-senso nos diz que as mulheres assertivas podem parecer severas e egoístas se também não manifestarem calor humano. A

mulher que se expressa de uma forma competente e cordial suprime a um só tempo as dúvidas acerca de sua capacidade e simpatia, e esta abordagem pode aumentar sua influência.<sup>142</sup>

Assim, certifique-se de gastar 5% do tempo fazendo sua própria divulgação, mas a faça com calor humano e humor. Se também conseguir injetar um pouco de personalidade no processo, você será capaz de apoiar sua carreira com o mesmo nível de sucesso dos homens.

## **LIÇÃO DE CASA PARA MULHERES AMBICIOSAS**

### **Em qualquer estágio da carreira**

O currículo é seu principal documento de venda, assim certifique-se de ele estar atualizado e de ser possível enviá-lo a qualquer momento – mesmo que sejam apenas informações biográficas para uma palestra.

Aqui estão minhas principais dicas para um currículo excelente.

- Ponha seu nome bem em cima e os detalhes de contato na linha de baixo. Nada aborrece mais um possível empregador do que ser obrigado a procurar no currículo inteiro até descobrir como contatá-la;
- Não o deixe maior do que uma folha A4, se possível. O currículo é um registro factual da carreira, não um documento de venda. Os motivos explicando por que você é altamente adequada para uma posição devem ser ressaltados na carta de apresentação que acompanha o currículo;
- Divida o currículo em três seções: “Educação” (incluindo qualificações profissionais, tais como o de contadora certificada), “Experiência Profissional” e “Informações Adicionais”;
- Não se esqueça de explicar as atividades de cada ano – lacunas cronológicas serão percebidas e questionadas.

### **Mas não inclua no seu currículo**

- A expressão “Curriculum Vitae” não precisa entrar como título, pois está na cara do que se trata;
- Seus “interesses” com verbos sem complemento. Assim,

“esquiar, viajar, ler” não impressionarão. Com sorte, você possuirá uma terceira dimensão a descrever. Se tiver, também informe o quanto já conquistou ou qual é seu nível de comprometimento. Assim, “correr regularmente com os Hampstead Harriers” ou “colaborar mensalmente com a revista da comunidade local” soam melhor;

- O estado civil e o número de filhos – é uma informação irrelevante acerca da capacidade de executar um serviço e sempre é possível contar isso durante a entrevista, caso julgue apropriado;
- Um tipo de letra rebuscada que ninguém consegue ler. Arial ou Times New Roman são boas;
- Não arrume alguém para escrevê-lo no seu lugar, a menos que seja o rascunho. Os empregadores gostam de ver como você se apresenta, não como fazem esse trabalho no seu lugar.

Por fim, uma palavra sobre “declarações pessoais” que tanto colocam na parte superior do currículo. Pessoalmente (e sei que nem todos concordarão comigo), eu as odeio e nunca leio. Elas são escritas por você e são uma afirmativa de venda, assim, não têm valor. Por exemplo:

A sra. Moneypenny tem muita iniciativa, é a proprietária e administradora de uma empresa de sucesso e escreve regularmente para um jornal internacional. Ela seria um trunfo para qualquer organização.

Qualquer outra “venda” além do currículo em si deve ser feita em uma carta de apresentação – ou pelo recrutador a apresentá-la, se existir algum.

131 WITTENBERG-COX, Avivah; MAITLAND, Alison. 2009. *Why Women Mean Business*. Chichester: Wiley, p. 240.

132 WATSON, Kelly. “The four myths of self-promotion.” 29 de junho de 2010. *Forbes Woman*.

133 “Melanie Healey.” 27 de abril de 2009. Site Women Worth Watching. <<http://www.womenworthwatching.com>>.

134 HAKIM, Catherine. “Have you got erotic capital?” 24 de março de 2010. *Prospect Magazine*.

135 FRIEDMAN, Vanessa. “Power dressers.” 18 de fevereiro de 2011. *Financial Times* Weekend Magazine.

136 Ibidem.

137 JENNER, Laura; DYER, Monica; WHITHAM, Lilly. *2007 Catalyst Census of Women Board Directors of the FP500: Voices From the Boardroom*. 2008. Nova York, NY: Catalyst, p. 23-24.

138 *Past Perspectives; Future change. A Study into the Experiences of Senior Women in Financial Services*. 2011. Londres: Muika Leadership and Odgers Berndtson, p. 13.

139 *Women in Professional Firms: Strategies for Success*. 2011. Bristol: Steven Pearce Associates.

140 THOMSON, Peninah; GRAHAM, Jacey; LLOYD, Tom. 2008. *A Woman's Place is in the Boardroom*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, p. 51.

141 GOODWIN, Daisy. “We’re too harsh on the bitchy boss.” 27 de março de 2011. *Sunday Times*.

142 EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. 2007. *Through the Labyrinth. The Truth about how Women Become Leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press, p. 165.



## CAPÍTULO 10

# Não dá para fazer tudo sozinha

Não existe a frase “eu não consigo”.

É o que digo a jovens mulheres quando dou palestras em escolas e faculdades. Estou tentando elevar suas aspirações, confiança e dar o mesmo trampolim que gerações de homens tiveram no passado.

Aquelas de nós que já concluíram a faculdade também precisam manter essa ideia em mente. É fácil esquecê-la enquanto somos confrontadas com os desafios do dia a dia no escritório e em casa.

Hoje em dia, não existe mais a frase “eu não consigo” para mulheres. Tendo em mente as dez atitudes discutidas neste livro, as mulheres podem chegar ao topo, com um porém. Para “eu não consigo” ser uma sentença válida, falta acrescentar uma palavra. A verdadeira frase é “eu não consigo *sozinha*”.

Birgit Neu, diretora de operações de desenvolvimento corporativo do HSBC, depende de sua equipe.

Vários integrantes são muito dedicados e se esforçam para dar 110%, mesmo em atividades aparentemente ingratas – é por causa deles que me levanto toda manhã.<sup>143</sup> Existe outra maneira de encarar a situação: “O trabalho em equipe é tão importante que chega a ser praticamente impossível atingir o máximo de sua capacidade ou ganhar o dinheiro desejado sem se tornar muito bom nesse aspecto”,<sup>144</sup> segundo Brian Tracy, autor de *The 100 Absolutely Unbreakable Laws of Business Success*.

### A importância de uma equipe de apoio

Anos atrás, eu era editora colaboradora de um suplemento produzido pela revista britânica *Bazaar* (anteriormente chamada *Harpers & Queen*). O suplemento se concentrava em mulheres de

negócios e eu me lembro vividamente de uma reportagem sobre Christian Rucker, fundadora e diretora executiva da The White Company, e em particular da fotografia usada para ilustrá-la. Christian era assistente de saúde e editora de beleza em uma revista quando teve a ideia de criar uma empresa para obter todos os tipos de produtos de estilo de vida para a casa e os vender pelo correio – todos brancos. Aos 24 anos, ela abriu a White Company.<sup>145</sup>

Entrevistada em 2004, Christian declarou:

Tocar uma empresa tendo quatro filhos é uma montanha-russa. É um caos controlado. Porém, o segredo é se cercar das pessoas certas. Eu não tinha filhos quando abri a empresa [...] É exigente, e é por isso que preciso de pessoas nas quais posso confiar ao meu redor; elas são uma parte essencial para fazer tudo funcionar [...] A coisa desmorona facilmente sem elas.<sup>146</sup>

Christian então (e provavelmente agora) contava com um exército à disposição: assistente pessoal, fornecedor de mantimentos, decorador, instrutor de pilates, cabeleireiro, diretor-gerente da White Company, governanta, babá e – finalmente, mas igualmente importante – o marido, diretor-gerente de vendas por catálogo da empresa de vestuário Charles Tyrwhitt.

Nós tiramos uma fotografia com ela e a equipe de apoio; e a imagem passava a ideia com exatidão, muito mais do que a lista de cargos. Somente para uma mulher conseguir atuar com a maior desenvoltura possível no comando de uma empresa, dez pessoas eram necessárias para apoiá-la diariamente.

Hoje em dia, a equipe de Rucker vai bem além dessas dez pessoas. Existe o pessoal da White Company, todos os fornecedores e clientes. Para qualquer mãe trabalhadora atuar diariamente pode ser necessário contar com uma dezena de auxiliares, porém, para produzir os resultados que a ajudarão a concretizar as ambições, você precisará da ajuda de muito mais – e, provavelmente, nunca conhecerá pessoalmente uma boa parte dessas pessoas. Caso a White Company fosse uma empresa de capital aberto, como é o caso de diversas companhias, seria necessário acrescentar os acionistas à lista de auxiliares de Christian nessas ambições. E, também, as pessoas que a influenciam – os analistas financeiros, a imprensa, etc.

Lembra-se da nossa discussão acerca das 11 bilionárias chinesas no capítulo 6? Essas mulheres compreendem o fato de não serem capazes de conseguir sozinhas. Como discutido no *Financial Times*, graças a uma combinação de cuidados infantis e apoio da família, as

mulheres chinesas conseguem trabalhar em média 71 horas semanais.<sup>147</sup>

Sheryl Sandberg, diretora de operações do Facebook, proferiu o discurso de formatura no Barnard College, em Nova York. Ela discutiu a importância de escolher “um parceiro de vida com quem dividir as responsabilidades da casa”.<sup>148</sup> Embora naturalmente caiba às mulheres a maioria das responsabilidades domésticas, é importante que, em conjunto com outros auxiliares, os maridos também façam parte da equipe.

Certamente não digo “obrigada” o bastante ao sr. M. Então, lá vai: obrigada! OBRIGADA!

### **Como ampliar a equipe de apoio no trabalho**

Podem existir carreiras nas quais o sucesso depende somente de você – mas não consigo me lembrar de nenhuma. Até mesmo o mais solitário cientista em um laboratório necessita de técnicos. O mais solitário escritor necessita de leitores, editores – e até mesmo juízes de concursos – para apoiar suas carreiras, para realizar suas ambições.

Você verá que estou ampliando o conceito de “trabalho em equipe” além da descrição usualmente compreendida, muito além do pequeno grupo de pessoas com as quais interagimos diariamente no trabalho. As mulheres realmente bem-sucedidas reconhecem necessitar de legiões de ajudantes ao seu lado para terem êxito.

O que nos leva à primeira regra da formação de uma equipe de apoio.

#### *Encare todos que conhecer como alguém com algo a contribuir*

Esta é uma maneira muito educada de falar o que toda mulher bem-sucedida sabe: tenha cuidado com as cabeças nas quais pisa a caminho do sucesso, pois elas estarão conectadas aos traseiros que precisará beijar na hora da descida.

Esses não são os meus valores porque sou uma pessoa maravilhosa e inclusiva; são meus valores porque produzem resultados.

Quando o *Financial Times* perguntou-lhe em junho de 2010 “qual era sua regra de ouro”, Barbara Stocking, agraciada com a medalha de Comandante do Império Britânico e diretora executiva da Oxfam GB desde 2001, respondeu:

### *Empregue as pessoas certas*

A pedra angular do sucesso da minha empresa são meus funcionários. Pergunte a qualquer mulher bem-sucedida e ela lhe dirá o mesmo.

Julie Diem Le, 34 anos, era cirurgiã oftalmológica antes de abrir uma empresa, Zoobug, para fabricar óculos escuros infantis seguros, em 2006. A ideia surgiu quando não conseguiu encontrar óculos de sol para a sobrinha que fossem seguros e (crucialmente) legais. A empresa cresceu bastante desde então: os óculos de Julie Diem Le agora são distribuídos em mais de 21 países e ela está projetando uma linha especial baseada nas olimpíadas para os jogos de 2012, em Londres.<sup>150</sup> A ex-médica tem um único conselho para quem for abrir uma firma: “Coloque pessoas boas ao seu redor.”<sup>151</sup>

A regra acima é válida tanto para quem está tocando uma pequena empresa recém-fundada quanto uma consagrada com um exército de funcionários.

Para Ann Moore, ex-diretora executiva da Time Inc., a única tarefa difícil em uma empresa é encontrar pessoas boas e colocá-las no serviço certo. “Esse é o segredo”, Ann afirmou durante palestra na Conferência Anual de Mulheres de Negócios da Wharton [School], “e é bastante simples”.<sup>152</sup>

Andrea Jung, diretora executiva da Avon, afirma gastar no mínimo 25% do tempo desenvolvendo, planejando e executando talentos.

O talento é a principal prioridade de um diretor executivo. Poder-se-ia pensar que fossem visão e estratégia, mas antes é necessário encontrar as pessoas certas.<sup>153</sup>

Deanna Jurgens, vice-presidente de vendas (de bebidas nos Estados Unidos) do Sam’s Club, concorda.

Minha maior conquista nos últimos quatro anos foi identificar, desenvolver e promover talentos de peso na nossa equipe. Os seus resultados são tão bons quanto as pessoas que temos, e a equipe tem sido nosso maior apoio e verdadeira vantagem competitiva neste mercado.<sup>154</sup>

Equipes boas são essenciais para o sucesso de qualquer líder empresarial – homem ou mulher. Contudo, elas são especialmente importantes para as mulheres, já responsáveis por boa parte das responsabilidades dos cuidados da casa e dos filhos.

### *Promova as pessoas certas*

Em maio de 2010, Ursula Burns se tornou a primeira negra a chefiar uma empresa da Fortune 500, como presidente e diretora executiva da Xerox (XRX). Ela entrou como estagiária em 1980.

Ursula lembra-se do seu supervisor lhe dizer:

Você é muito inteligente, tem lábia. Entretanto, a menos que consiga fazer tudo sozinha, será o seu fim. Para executar as tarefas, é preciso contar com o apoio de partidários. Não apenas de pessoas a seguindo, mas levando-a a um lugar. É necessário abdicar do centro.<sup>155</sup>

Recentemente examinei os critérios empregados por prestadores de serviços profissionais sobre como escolher quem promover aos postos mais elevados. Eis uma lista desenvolvida por uma dessas firmas.

### ESPECIALISTA

Profissional reconhecido em nível industrial.  
Desenvolve e dissemina conhecimento.

### LÍDER

Motivador, competente, motivado, respeitado e seguido.

### FOCADO NO NEGÓCIO

Gera resultados, ganha negócios para si mesmo, para a equipe e os outros.

### VISIONÁRIO

Vê e planeja de antemão, desemaranha problemas, encontra soluções e leva os outros ao resultado.

## RECONHECIDO

Visto pelos colegas como uma autoridade.

## MENTOR

Bom para localizar, treinar e estimular o talento. Capaz de cuidar da sucessão.

## DEFENSOR DA MARCA

Apaixonado – fala/vive o ideal da cultura organizacional.

## ESTRATÉGICO

Fortemente focado em objetivos da empresa como um todo, não apenas na sua própria área.

E aqui estão outras três listas de três empresas.

|                                | Empresas de consultoria | Empresas de tecnologia | Empresas de serviços |
|--------------------------------|-------------------------|------------------------|----------------------|
| Relações com os clientes       |                         |                        |                      |
| Aplicação de tecnologia        |                         |                        |                      |
| Capacidade de recrutamento     |                         |                        |                      |
| Capacidade de inovação         |                         |                        |                      |
| Comprometimento com os outros  |                         |                        |                      |
| recrutamento                   |                         |                        |                      |
| Ajudar a empresa a crescer     |                         |                        |                      |
| Inovação e mudança             |                         |                        |                      |
| Julgamento e tomada de decisão |                         |                        |                      |
| Liderança                      |                         |                        |                      |
| Organização                    |                         |                        |                      |

O aspecto marcante nessas listas é a pequena quantidade de itens presentes nelas relacionados ao capital humano – isto é, a capacidades técnicas. Muitos deles estão ligados aos relacionamentos pessoais – como desenvolvedores de outros indivíduos (recrutamento, formação/treinamento, tutoria) e como influenciadores dos outros (clientes, colegas do setor e amigos).

### *Ganhe o apoio dos outros*

Você pode afirmar que suas ambições não estão no campo dos serviços profissionais, uma afirmação verdadeira para muitas leitoras deste livro. Porém, veja novamente as listas acima, elas

salientam as qualidades das pessoas no topo, por exemplo, de uma firma de engenharia ou de um fabricante de refrigerantes.

Assim, como você se torna boa recrutando e gerenciando equipes?

Existem montanhas de livros de administração sobre esse tema, os quais não pretendo reproduzir – e, de qualquer forma, minha intenção é aconselhar especificamente as mulheres. Minha sugestão mais importante, como já mencionei, é sempre identificar e reconhecer as contribuições dos outros.

As mulheres costumam ser boas nisso.

Contudo, não durma sobre os louros da vitória – só porque você é mulher não quer dizer que automaticamente será uma gestora de equipe vencedora de prêmios.

### *Seja acessível e encorajadora*

Infelizmente, existe um lado sombrio nisto tudo.

Segundo a diretora executiva de uma grande corporação (falando anonimamente):

as mulheres podem ser completamente terríveis umas com as outras. Nós [mulheres] somos grandes comunicadoras, mas as mulheres podem ser muito intimidadoras – não é preciso ser. Tente ser acessível.

Ela dá outro alerta. Criar equipes eficazes não deveria significar estar vinculada a elas – nem ao seu empregador, por falar nisso – além do aspecto útil.

As mulheres se tornam leais em excesso. A lealdade pode comprometer a experiência.

Os homens podem não gerar muitas manchetes por serem traiçoeiros em relação aos integrantes da equipe, mas, por outro lado, raramente demonstram incentivo. Uma exceção é o editor do *Financial Times*. Ele se dá ao trabalho de escrever pessoalmente e elogiar quem lhe prestou um serviço muito bom, escreveu uma coluna ou reportagem particularmente boa. Ele gasta tempo em um dia ocupado, mas o resultado é ganhar o comprometimento e a lealdade dos membros da equipe muito além do que seria obtido por alguma recompensa financeira.

Você diz “obrigada” com frequência?  
Até mesmo para os colegas?  
Ou subordinados?  
Ou superiores?

### *Cultive a autoconsciência*

A autoconsciência é outra pedra fundamental do sucesso da equipe. Saiba no que é boa – e no que não é tão boa – e se cerque de outros indivíduos cujos pontos fortes complementem os seus.

Essa sugestão é mais complicada do que parece – é necessário garantir o recebimento do crédito pelo sucesso caso deseje progredir (ver capítulo 9), assim pode não ser simples aceitar o fato de não ser tão boa em tudo. Aqui, como em muitas áreas do sucesso, a autoconfiança é fundamental.

Foi somente quando passei a me orgulhar de minhas habilidades em determinadas áreas que me senti capaz de admitir minhas falhas em outros setores. Então, eu fui capaz de recrutar o auxílio de outras pessoas, fortes nas minhas áreas fracas.

Fui muito influenciada nos primeiros dias de condução da minha pequena empresa quando ouvi Jill Garrett, então diretora-geral do Gallup na Europa, falando em um evento para líderes empresariais. Ela salientou ser possível gastar um monte de recursos (tempo e dinheiro) tentando deixar as pessoas melhores no que são ruins, ou investir os mesmos recursos no que são boas, para torná-las brilhantes por inteiro.

Makgotso Letsitsi, diretora dos serviços de consultoria de riscos da KPMG, afirma:

você precisa reconhecer quais são seus pontos fortes e empregá-los de forma eficiente na busca pelo sucesso – em vez de tentar copiar o que qualifica como os pontos positivos dos outros.<sup>156</sup>

Jill também falou outra coisa muito interessante quando ouvi sua palestra vários anos atrás: se não mensurar seu valor, você terminará valorizando somente as coisas que mede.

Se o único item mensurado pela sua empresa é quanto dinheiro você gera, o dinheiro será o único item valorizado por todos.

Depois de ouvi-la falar isso, voltei ao escritório, joguei fora o sistema de mensuração da minha firma e criei outro para as pessoas reconhecerem a contribuição dos outros. Desse jeito, nos certificamos de não sermos dominados por uma cultura de vendas –



a qual não teria atendido aos melhores interesses dos nossos clientes.

Olivia Garfield, diretora de estratégia da British Telecom, acredita em investir o tempo necessário para aprender o que motiva os integrantes da equipe e tirar o máximo proveito deles – e, também, de você.

Conheça a pessoa. A chance de motivar uma pessoa a trabalhar para você e dar o melhor de si é desprezível se nunca tentou descobrir que ela tem dois filhos, chamados Luke e Charlie, de 4 e 6 anos. Não é preciso acumular informações em excesso. Não é preciso virar amiga delas. Porém, é necessário ter uma noção do que está acontecendo nas suas vidas. [...] Quando compreender o lado humano do funcionário, você terá uma noção de suas motivações. Se o dinheiro motiva uma pessoa, não significa que também motivará a outra. Conforme vamos subindo na hierarquia, corremos o risco de falar demais e ouvir de menos.<sup>157</sup>

Ao tentar conhecer as outras pessoas, não se esqueça de continuar aprendendo acerca dos seus próprios pontos fortes, fracos, suas motivações e ambições. Quando esses aspectos tiverem sido mutuamente comunicados, as expectativas podem ser administradas e uma equipe funcionará de forma mais eficiente e, portanto, com maior sucesso – especialmente se existirem membros na equipe que a desafiem ou até mesmo se oponham.

Trata-se de um desenvolvimento de mão dupla. Você sempre está nos dois papéis, independentemente do estágio da vida profissional.

### *Aja de acordo com seus pontos fortes*

“Eu não consigo sozinho” é um slogan muito usado por técnicos de futebol, cantores de música pop, organizações de voluntários e pelo lorde Kitchener (“seu país precisa de você” implica em a nação não conseguir se virar sozinha). No entanto, é um princípio essencial conectado a explorar os pontos fortes e progredir.

Não se deixe levar pelo velho conselho de trabalhar os pontos fracos. Ao contrário, adote estas estratégias simples:

- Contrate quem seja bom em um ponto no qual você é fraca;
- Delege as tarefas das quais não gosta para quem gosta de realizá-las;
- Automatize as ocupações repetitivas;

- Terceirize os afazeres nos quais não é boa.

Não importa o quanto tente, é improvável que você seja mais do que medíocre nas áreas nas quais não nasceu com o dom. Concentrar-se nos pontos fracos prejudica a autoestima, pois, assim, irá se concentrar principalmente nas deficiências.

Reconhecer as fraquezas e enfrentá-las de forma decisiva a colocará à frente dos homens – os quais, por serem muito competitivos, têm menor probabilidade de admitir alguma fraqueza.

No começo da carreira, você não terá a oportunidade ou meios de delegar tarefas. Todavia, é possível ser inventiva – troque tarefas com as outras pessoas para maximizar a eficiência e pôr os pontos fortes em ação.

Por exemplo, ofereça-se para fazer a declaração de imposto de renda de uma amiga em troca de ela preparar, em segredo, um bolo para o aniversário do seu namorado.

Menos de duas em cada dez pessoas passam a maior parte do tempo empregando seus pontos fortes, segundo a reportagem “O que fazem os grandes gerentes”, de Marcus Buckingham, publicada pela revista *Harvard Business Review*. Existem duas grandes implicações para as mulheres utilizarem a seu favor:<sup>158</sup>

- Em primeiro lugar, reconheça as fraquezas e certifique-se de encontrar uma maneira de lidar com elas. Isso me lembra o que Susan Gilchrist, diretora-geral da divisão norte-americana da Brunswick, respondeu quando seu agora marido, o historiador Andrew Roberts, perguntou-lhe no primeiro encontro se ela sabia cozinhar. “Não, mas posso pagar o restaurante.”;
- Em segundo lugar, não desperdice recursos aprimorando os pontos fracos das pessoas além do que for necessário para elas funcionarem no nível básico. Não se esqueça disso quando for a encarregada de uma equipe – em vez disso, concentre-se em investir nos aspectos positivos dos envolvidos. Essa medida provocará resultados muito mais rápidos para a equipe do que qualquer outra atitude.

A maioria dos países no mundo – e certamente todas as principais instituições financeiras, militares e intergovernamentais – não é governada por um chefe de Estado, chefe de gabinete, secretário-geral ou diretor executivo sozinho, mas por uma equipe de ministros, consultores, auxiliares e assistentes. Essa filosofia

criou as democracias liberais funcionais, levou militares a vitórias, canalizou socorro a países em desenvolvimento e estimulou economias.

O mesmo princípio se aplica em qualquer nível ou escala. Você é tão forte e eficiente quanto as pessoas que a cercam.

Não é por nada que Hillary Clinton, secretária de Estado dos Estados Unidos, batizou seu site de “equipe Hillary Clinton”.<sup>159</sup> No esporte profissional, como futebol e beisebol, os jogadores que não ajudam os colegas são vistos como agitadores e costumam ser transferidos. Nos negócios e nos esportes, quem joga para a equipe é altamente valorizado. “Quem trabalha junto vence, seja contra os sistemas defensivos complexos do futebol americano ou os problemas da sociedade moderna”,<sup>160</sup> disse Vince Lombardi, técnico de futebol norte-americano cujo nome integra o Pro Football Hall of Fame.

### **Como ampliar a equipe de apoio no lar**

Mulheres trabalhadoras e, especialmente as mães, precisarão ampliar o raio de ação da equipe de apoio no lar da mesma forma que no trabalho.

#### *Reconheça e recompense quem lhe permite sair para trabalhar*

Por exemplo, uma iniciativa que funcionou bem para mim foi o pagamento de incentivos.

Ter babá não é mais indispensável agora que o sr. M. é responsável pelo grosso dos cuidados com os filhos, mas eu tive ajuda nessa área de 1989 a 2010 – um total de 21 anos.

Quando eu contratava babás, sempre pagava bônus semestrais, um deles ancorado ao meu bônus anual. Caso saíssem durante o semestre, o bônus não era pago proporcionalmente. Eu sempre agradecia, lembrava delas nos aniversários e no Natal e elogiava por escrito quando haviam realizado uma função excepcionalmente.

Como disse Catherine May (ver capítulo 6), os empregados domésticos – babás, governantas, motoristas, faxineiras, etc. – deveriam passar por avaliações anuais, como qualquer funcionário de uma empresa.

Invista tempo e esforço nas pessoas e, pela minha experiência, no geral elas ficarão felizes em investir seu tempo e esforço em você.

#### *Indique claramente as prioridades*

Também considero importante explicar aos seus subordinados diretos quais são suas maiores prioridades.

Quais são suas tarefas?

A todas as babás contratadas, expliquei que, se elas não viessem trabalhar, eu não poderia trabalhar, causando sérios desdobramentos em tudo – inclusive na minha capacidade de lhes dar um emprego seguro e bem remunerado. Explico que, caso não estejam morrendo de peste bubônica (ou algo igualmente contagioso), ou sofreram um acidente de carro, preciso da presença delas. Sentir só um pouquinho de mal-estar não conta. Se for esse o caso, venha se sentar no meu sofá, assistir às novelas na TV com uma xícara de chá de camomila em vez de ficar em casa.

Confiabilidade é muito importante para mim na minha ajuda doméstica; algo explicado em detalhes.

*Aceitar que “menos de perfeito” está bom demais*

A incapacidade de delegar impede o progresso de muitas pessoas; é uma verdade válida para ambos os sexos, mas especialmente para as mulheres.

Somos educadas a acreditar que devemos ser brilhantes em inúmeras áreas – escolar, carreira, namorada, amante, esposa e mãe –, sendo difícil aceitar que um trabalho seja executado com qualidade inferior à nossa. Contudo, se nos ocuparmos unicamente dos afazeres diários dos quais damos conta, nunca seremos capazes de conquistar nossas ambições.

Esteja preparada para aceitar serviços feitos com 80% de perfeição, ou até mesmo 75%. Estabeleça quais são os aspectos mais importantes nas tarefas delegadas e depois explique isso ao responsável por sua execução.

A microgestão, o ficar prendendo-se a detalhes, sempre irá atrasá-la.

*Convoque outros pais e familiares*

Como muitas de vocês sabem, a “equipe” que leva a mãe trabalhadora até sua escrivaninha se estende muito além do auxílio contratado.

Conhecer outros pais na escola pode ser essencial quando a babá está doente ou de férias.

Construir essa equipe de retaguarda é vital.

Uma de minhas colegas de trabalho, quando decidiu pisar fundo na carreira, se mudou para uma região completamente diferente de Londres para ficar mais perto da mãe e da irmã, pois sabia que iria

necessitar de um sistema de cobertura para cuidar dos filhos.

*Seja proativa ao fazer favores às pessoas*

Mesmo sem ter filhos, você precisará de uma rede de auxiliares – a sua “equipe”.

Que tal o porteiro do prédio?

Ou o encanador no qual confia e deixa a chave para não ser preciso ficar em casa quando a lava-louça quebrar?

A melhor forma de criar uma rede é fazer um favor a essas pessoas antes de ser preciso pedir-lhes algo. O Natal, por exemplo, deveria ser a época de elaborar uma lista com os nomes de quem a ajudou – não apenas amigos e familiares – e enviar um presentinho com um bilhete de agradecimento.

Os melhores integrantes que “recrutei” para a equipe Moneypenny quando trabalhava em um banco de investimentos foram:

- A senhora responsável pela mesa telefônica (ela sempre sabia onde estavam todos e como encontrá-los);
- O coordenador da cantina (pois este movia céus e terras quando se precisava dele).

Coordenar equipes é tema de muitos mais trabalhos acadêmicos do que relaciona este livro (veja a seção Recursos Úteis no final do livro). Participar de equipes (aceitar seu papel, efetuar sua parte, desafiar e aconselhar quando necessário) também é assunto frequente da imprensa especializada em administração e negócios.

Porém, as mulheres precisam construir equipes no sentido mais amplo da palavra – por isso uso a palavra “auxiliador” – muito mais do que os homens, pois precisamos e necessitaremos de mais apoio se pretendermos criar uma família enquanto corremos atrás das ambições. E quando você chegar a um estágio posterior da carreira – tendo filhos ou não – seus pais podem muito bem começar a precisar mais e mais de você.

As mulheres bem-sucedidas, como nós vimos nos capítulos anteriores, não podem ter tudo, mas precisam fazer de tudo, pois elas (em escala muito maior do que os homens) costumam ser as guardiãs da família.

Para conseguir fazer tudo, você necessita ser capaz de recrutar o apoio dos outros. Consulte o capítulo 2 para saber como formar uma rede de contatos e o capítulo 9, com orientações para cuidar da própria divulgação.

Essas duas atividades ajudarão a formar aquela “equipe” mais ampla.

Se você for ambiciosa, será capaz de conquistar tanto quanto qualquer homem. Contudo, como qualquer homem, precisará fazer escolhas, sacrifícios e concessões. Estar consciente de quais são eles e por que está fazendo é meio caminho andado.

O resto é apenas execução – para as mulheres, algo muito mais fácil do que se costuma pensar.

Boa sorte! E me conte como está se saindo.

## **LIÇÃO DE CASA PARA MULHERES AMBICIOSAS**

### **Em qualquer estágio da carreira**

Você trabalha bem em equipe?

Envolva-se trabalhando com outros indivíduos dentro e fora do escritório.

- No trabalho, estenda a mão para ajudar colegas envolvidos em um projeto extra ou se ofereça como voluntária para participar do comitê organizador de eventos de recrutamento;
- Envolva-se em um empreendimento sem fins lucrativos fora do escritório, para trabalhar com outros tipos de pessoas;
- Em casa, delegue tarefas entre os familiares. Se o orçamento permitir, avalie a possibilidade de contratar uma equipe para cuidar da casa;
- Se ainda não escolheu o cônjuge, pense em um marido que a apoie como um parceiro em casa.

### **Em começo de carreira**

Ofereça-se como voluntária de projetos, atividades no escritório e trabalhos sem fins lucrativos, para ganhar exposição e trabalhar em equipes.

### **Em um estágio mais avançado**

## **Sim:**

- Aprenda a delegar tarefas profissionais a colegas nos quais confia;
- Atribua serviços nos quais não é boa ao marido, filhos ou empregada.

## **Não:**

- Tente fazer tudo sozinha – lembre-se: não existe uma supermulher!

143 “Birgit Neu.” *Site Britt Lintner*. <<http://brittlintner.com>>. Visitado em abril de 2011.

144 CHANG, Samantha. “Being a good team player can help your personal success.” *Site Single Minded Women*. <<http://singlemindedwomen.com>>. Visitado em 9 de agosto de 2011.

145 TOBIAS, Emma. “The whites and wrongs of going it alone.” 18 de janeiro de 2003. *Independent*.

146 JACKSON, Carrie. “So solid crew.” Outubro de 2004. *Harpers Business*.

147 WALDMEIR, Patti. “Chinese dominate list of richest women.” 12 de outubro de 2010. *Financial Times*.

148 AULETTA, Ken. “A woman’s place.” 11 de julho de 2010. *New Yorker*.

149 JACOBS, Emma. “20 questions: Barbara Stocking, Oxfam.” 17 de junho de 2011. *Financial Times*.

150 PREVETT, Hannah. “35 Women Under 35: A vision of enterprise.” 27 de junho de 2011. *Site Management Today*. <<http://www.managementtoday.co.uk>>.

151 BRIDGE, Rachel. “Boom or bust? Checking up on our three entrepreneurs.” 25 de maio de 2008. *Sunday Times*.

152 “Nine business insights from Time CEO Ann Moore, plus the mix-and-match women.” 30 de novembro de 2005. *Site Knowledge@Wharton*. <<http://knowledge.wharton.upenn.edu>>.

153 JONES, Del. “Avon’s Andrea Jung: CEOs need to reinvent themselves.” 15 de junho de 2009. *USA Today*.

154 “The Complete Q&A’s!” 11 de janeiro de 2010. *Site Celebrate Arkansas Magazine*. <<http://celebratearkansasmagazine.blogspot.com>>.

155 BURNS, Ursula. “A Conversation on Leadership.” 3 de março de 2011. *Site MIT World*.

<<http://mitworld.mit.edu>>.

156 “KPMG.” Site Top Women in Business and Government. <<http://www.businesswomen.co.za>>. Visitado em abril de 2011.

157 “Profile – Olivia Garfield: A winning strategy pays off for a woman on her way to the top.” 15 de março de 2011. *Yorkshire Post*.

158 BUCKINGHAM, M. “What great managers do.” 1º de março de 2005. *Harvard Business Review*.

159 Site Team Hillary Clinton. <<http://www.teamhillaryclinton.com>>. Visitado em 9 de agosto de 2011.

160 “Famous quotes by Vince Lombardi.” Site de Vince Lombardi. <<http://www.vincelombardi.com>>. Visitado em 9 de agosto de 2011.



## Epílogo

Mais um conselho para a vida profissional, uma última palavrinha para todas as mulheres ambiciosas que lerão este livro:

Quando chegar ao topo – se ouvir meu conselho, você conseguirá – não se esqueça de auxiliar a geração de mulheres mais jovens.

Como Madeleine Albright disse um dia: “Existe um lugar especial no inferno para as mulheres que não ajudam outras mulheres.”<sup>161</sup>

<sup>161</sup> ALBRIGHT, Madeleine. 13 de julho de 2006. Discurso proferido durante o almoço “Celebrating Inspiration” com a seleção da década da WNBA (Associação Nacional de Basquete Feminino dos Estados Unidos).

# Agradecimentos

O pavoroso clima econômico dos últimos anos teve pelo menos um resultado fabuloso para mim. A escola de ensino médio extremamente obscura onde estudei, originalmente voltada para filhas de clérigos, fechou as portas e foi assumida por uma concorrente muito mais famosa na mesma rua.

É muito melhor ter uma escola famosa no currículo do que uma obscura.

É um prazer me ver, sem precisar fazer nada, transformada em uma antiga aluna da Roedean.[162](#)

Porém, foi uma antiga aluna da Roedean de verdade, Anya Hart Dyke, quem mais me ajudou neste livro. Ela é uma pesquisadora zelosa que soube lidar com o caos provocado pelo fato de a autora deste livro ter um emprego em tempo integral, uma série de TV e colunas regulares para escrever. Eu não conseguiria concluí-lo sem contar com ela.

E obrigada, também, a Faye Wenman, que a encontrou para mim.

Jane Lunnon me convidou a falar para as meninas da sexta série da Prior's Field vários anos atrás. Desesperada atrás de um assunto, eu pensei em contar a elas as dez coisas que gostaria de ter sabido aos 17 anos. Obrigada às meninas que me ouviram e a todas que me escutaram desde então. Suas perguntas ajudaram a dar um formato a este livro.

Jessica Seldon recebe uma menção especial por me ajudar a começar a pesquisa antes de ter encontrado um trabalho decente, e a Brynne Kennedy Herbert por ter embarcado bem no finalzinho e me dado uma perspectiva do outro lado do Oceano Atlântico. Obrigada também ao meu editor na Portfolio Penguin, Joel Rickett, por me encorajar, não me deixar desistir e finalmente, desesperado, estabelecer prazos. E à minha editora na Portfolio norte-americana, Jillian Gray, pela coragem de vir assistir ao meu espetáculo apesar de nunca ter me visto.

Jon e Vervan Nield me ajudaram na linha de chegada, me conduzindo à sua tranquila casa de veraneio na Toscana e

providenciando comida, cuidados aos meus filhos e revisando o material produzido toda semana. Verdadeiramente, eles formaram a melhor equipe que qualquer mulher ambiciosa poderia ter – veja o capítulo 10.

Finalmente, o sr. M., os Centros de Custo 1, 2 e 3 e todos os meus colegas de trabalho, que me aguentam todos os dias, e merecem um grande agradecimento. OBRIGADA!

Por fim e igualmente importante, as mulheres cujos comentários e carreiras aparecem nestas páginas. Muitas delas são minhas amigas e muitas outras não me conhecem nem nunca ouviram falar de mim; nesse caso, provavelmente necessito praticar mais o que defendo no capítulo 9.

De qualquer forma, obrigada. Vocês são uma fonte de inspiração. Bem como as dezenas de mulheres não mencionadas; infelizmente, eu tinha um limite de palavras!

Obrigada por todo o apoio que me deram!

## Livros

- BABCOCK, L.; LASCHEVER, S. 2008. *Why Women Don't Ask. The High Cost of Avoiding Negotiation – and Positive Strategies for Change*. Nova edição em brochura. Londres: Piatkus Books. Livro muito detalhado, tornando a teoria acadêmica leve, abordando os detalhes de por que as mulheres nem sempre conseguem o que desejam no trabalho.
- DOYLE-MORRIS, S. 2009. *Beyond the Boys' Club*. Londres: Wit and Wisdom Press. Principalmente para mulheres trabalhando em campos tradicionalmente dominados por homens, tais como ciência e engenharia, ensinando à leitora as regras do jogo para progredir.
- EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. 2007. *Through the Labyrinth. The Truth about how Women Become Leaders*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press. Livro bastante acadêmico e particularmente útil sobre questões de confiança e o equilíbrio entre trabalho e família.
- FINE, C. 2010. *Delusions of Gender: The Real Science Behind Sex Differences*. Londres: Icon Books Ltd. Um insight fantástico acerca de como meninos e meninas são socializados em papéis masculinos e femininos.
- GRATTON, L. 2011. *The Shift: The Future of Work is Already Here*. Londres: HarperCollins. Livro útil e abrangente sobre a importância das redes de contatos.
- HEWLETT, S. A. 2007. *Off-Ramps and On-Ramps. Keeping Talented Women on the Road to Success*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press. Útil sobre o tema de como a carreira das mulheres pode sofrer quando nascem os filhos, com conselhos para os empregadores atraírem e reterem as funcionárias.
- KINDERSLEY, T.; VINE, S. 2009. *Backwards in High Heels*. Londres: Fourth Estate. Livro de fácil leitura, divertido e cheio de ritmo, concentrado na quantidade de desafios que as mulheres enfrentam no mundo de hoje.
- KLEIN, R. 2000. *Time Management Secrets for Working Women. Getting Organized to Get the Most Out of Each Day*. Naperville, Estados Unidos: Sourcebooks Inc. Diretrizes passo a passo

muito abrangentes sobre como fazer mais coisas em menos tempo. Embora relate casos curiosos, é um “manual” bastante denso de se ler.

- MUNZ-JONES, N. 2010. *The Reluctant Networker. Giving You the Tools and Confidence to Give Networking a Go*. Blackminster: HotHive Books. Ótima obra com dicas práticas para formar redes.
- TARR-WHELAN, L. 2009. *Women Lead the Way. Your Guide to Stepping Up to Leadership and Changing the World*. São Francisco, Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers Inc. Bom ao desconstruir mitos acerca da boa liderança e da necessidade da mudança sistemática. Um monte de conselhos a respeito de como chegar mais perto do objetivo.
- THOMSON, P.; GRAHAM, J.; LLOYD, T. 2008. *A Woman's Place is in the Boardroom*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. Coleção de insights muito detalhados e úteis sobre as realidades e desafios de se levar mais mulheres às diretorias.

## Reportagens

- HEWLETT, S. A.; PERAINO, K.; SHERBIN, L.; SUMBERG, K. 12 de janeiro de 2011. “The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling.” *Harvard Business Review*. A importância do apadrinhamento para progredir na carreira e por que as mulheres não estão conseguindo formar estes relacionamentos tão importantes.

## Noticiário e pesquisa (global)

- Catalyst – <<http://www.catalyst.org>>.
- ForbesWoman – <<http://www.forbes.com/forbeswoman>>.
- Harvard Business Review – <<http://hbr.org>>.
- Institute for Leadership and Management – <<http://www.i-l-m.com>>.
- Prowess – <<http://www.prowess.org.uk>>.

- School of Management, Cranfield University – <<http://www.som.cranfield.ac.uk>>.

## **Redes de Contatos, Aconselhamento e Recursos (Reino Unido, Europa e Estados Unidos)**

- City Women – <<http://www.citywomen.org>>. Antigo e seletivo clube somente para mulheres no Reino Unido com cerca de duzentos membros. É para mulheres em postos mais elevados, promovendo apoio mútuo, incentivando as integrantes e fomentando amizades entre as colegas.
- Every Woman – <<http://www.everywoman.com>>. Recurso on-line para mulheres de negócios e empreendedoras, oferecendo treinamento, aconselhamento de carreira e orientação, com 40 mil membros.
- 100 Women in Hedge Funds – <<http://www.100womeninhedgefunds.org>>. Tem presença tanto no Reino Unido quanto nos Estados Unidos. Elas arrecadam dinheiro e investem em educação; não é necessário trabalhar em fundos de cobertura para se envolver.
- Institute of Directors – <<http://www.iod.com>>. Oferece apoio em todos os aspectos da vida profissional, de informação empresarial e orientação a serviços de desenvolvimento profissional, para homens e mulheres em todas as etapas da carreira.
- London Chamber of Commerce and Industry – <<http://www.londonchamber.co.uk>>. A afiliação das empresas londrinas abre um recurso enorme de informações comerciais essenciais gratuitas, em conjunto com uma agenda de eventos concorridos, com grandes oportunidades para fazer contato.
- Managers and Directors – <<http://www.managersanddirectors.co.uk>>. Rede global de aconselhamento criada para apoiar, orientar e inspirar executivos seniores na sua função e desempenho, oferecendo desenvolvimento futuro para homens e mulheres.
- Sapphire Partners – <<http://www.sapphirepartners.co.uk>>. Trabalha bastante para colocar mulheres em diretorias e posições elevadas, muitas com acordos trabalhistas flexíveis.
- The Women in Business Network – <<http://www.wibn.co.uk>>. Tem 1.100 mulheres afiliadas, divididas

em pequenos grupos espalhados pelo Reino Unido. Para donas de empresas e mulheres em posições de gestão.

- The Women's Business Clubs – <<http://www.thewomensbusinessclubs.com>>. Somente para mulheres, com mais de 30 mil integrantes pelo Reino Unido. Coordena clubes e eventos para mulheres de negócios, em todas as etapas da vida profissional.
- The Women's Business Forum – <<http://www.thewomensbusinessforum.co.uk>>. Fundada em 2010, essa rede europeia é voltada para homens e mulheres em todos os estágios da carreira. Ela busca incentivar os líderes de negócios de agora e do futuro a trabalharem juntos, para conquistar uma representação de gênero mais equilibrada nas empresas.

## Outros

- Finance Talking – <<http://www.financetalking.com>>. Especialistas em treinamento financeiro para quem não é da área.

# Índice

CAPA

Ficha Técnica

Introdução

CAPÍTULO 1

CAPÍTULO 2

CAPÍTULO 3

CAPÍTULO 4

CAPÍTULO 5

CAPÍTULO 6

CAPÍTULO 7

CAPÍTULO 8

CAPÍTULO 9

CAPÍTULO 10

Epílogo

Agradecimentos